



# **BACHELORARBEIT**

**Herr  
Nico Gruhl**

## **Thema der Bachelorarbeit:**

**„Kommunikationsstrategie zur  
Unterrichtung/Information der Stadionbesucher  
über die Veränderung der Zuschauerbereiche  
am Beispiel des Stadionumbaus des „Eintracht-  
Stadions“ in Braunschweig.“**

**2012**

Fakultät Medien

# **BACHELORARBEIT**

## **Thema der Bachelorarbeit:**

**„Kommunikationsstrategie zur  
Unterrichtung/Information der Stadionbesucher  
über die Veränderung der Zuschauerbereiche  
am Beispiel des Stadionumbaus des „Eintracht-  
Stadions“ in Braunschweig.“**

Autor:

**Herr Nico Gruhl**

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:

AM09w-S3-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:

Bastian Böhm

Einreichung:

23.07.2012

Faculty of Media

# **BACHELOR THESIS**

## **Topic of thesis**

**“Communication strategy to informing the stadium visitors about the changes in the spectator areas at the stadium for the reconstruction of the “Eintracht Stadion” in Brunswick.”**

author:

**Mr. Nico Gruhl**

course of studies:

Applied Media Business

seminar group:

AM09w-S3-B

first examiner:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

second examiner:

Bastian Böhm

submission:

23.07.2012



## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Gruhl, Nico

**Thema der Bachelorarbeit: „Kommunikationsstrategie zur Unterrichtung/Information der Stadionbesucher über die Veränderung der Zuschauerbereiche am Beispiel des Stadionumbaus des „Eintracht-Stadions“ in Braunschweig.“**

Topic of thesis: “Communication strategy to informing the stadium visitors about the changes in the spectator areas at the stadium for the reconstruction of the “Eintracht Stadion” in Brunswick.”

**55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012**

## **Abstract**

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Kommunikation zwischen einem Profi-Fußball-Club und dessen Fans/Stadionbesucher. Im Besonderen wird dabei die Kommunikation über die Veränderungen des Stadionumbaus in Braunschweig deskriptiv dargestellt und ausgewertet.

Das Ziel der Arbeit ist es darzustellen, wie Fußballvereine ihre Fans über weitreichende Veränderungen ihrer Situation informieren und wie sie diese in den Kommunikations- bzw. Problemlösungsprozess einbeziehen.

Im ersten Teil der Arbeit wird der Begriff Kommunikation erläutert, unterschiedliche Kommunikationsarten- und -wege dargelegt und auf die Besonderheiten bei der Kommunikation mit Fußball-Fans hingewiesen.

Der zweite Teil untersucht die Kommunikation des Fußball-Zweitligisten Eintracht Braunschweig mit den Stadionbesuchern über die durch den Stadionumbau bedingten Veränderungen im „Eintracht Stadion“. Dabei wird auch die Reaktion der vom Umbau betroffenen Personen untersucht und ausgewertet und im Abschluss eine Aussage darüber getroffen, ob die Kommunikation erfolgreich war.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1    Einleitung.....	1
2    Kommunikation im Überblick.....	3
2.1 Begriffsfindung Kommunikation.....	3
2.1.1 Kommunikationswege.....	5
2.1.2 Kommunikationsarten .....	11
2.2 Besonderheiten bei der Kommunikation mit Fußballfans.....	18
3    Stadionumbau des „Eintracht Stadions“ in Braunschweig.....	21
3.1 Daten und Fakten über Eintracht Braunschweig.....	21
3.2 Erläuterung des Stadionumbaus.....	22
3.3 Kommunikation mit den Betroffenen vor Beginn des .....	23
Stadionumbaus	
3.4 Veränderungen durch den Stadionumbau.....	24
3.4.1 Haupttribüne.....	24
3.4.2 Parkplatzsituation.....	26
3.4.3 Zugangswege zu den Zuschauerbereichen.....	27
3.5 Folgen des Stadionumbaus für die Besucher.....	27
3.5.1 Sitzplatzsituation auf der Haupttribüne.....	28
3.5.2 Änderungen der Parkplatzsituation.....	28
3.5.3 Wege und Standorte auf dem Stadiongelande.....	29
4    Kommunikation über die Umplatzierungen.....	31
4.1 Thema der Kommunikation.....	33
4.2 Ziele des Kommunikationsprozesses.....	34
4.3 Zielgruppenanalyse.....	38
4.4 Kommunikation mit den Betroffenen.....	42

4.4.1	Rückblick.....	42
4.4.2	Folgen des Stadionumbaus.....	44
4.4.3	Persönliche Informationen für die Betroffenen.....	46
4.4.4	Ausblick.....	50
5	Reaktion der Empfänger.....	52
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	55
	Literaturverzeichnis.....	56
	Anhangverzeichnis.....	58
	Anhang.....	59

**Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1:</i> Das Modell der nonverbalen Kommunikation-Formen	7
<i>Abbildung 2:</i> Individual- und Massenkommunikation	11
<i>Abbildung 3:</i> Sender-Empfänger-Kommunikation	12
<i>Abbildung 4:</i> Bestandteile einer Nachricht nach Schulz v. Thun	13
<i>Abbildung 5:</i> Organigramm der Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA	22
<i>Abbildung 6:</i> Bestandteile der Kommunikation I	33
<i>Abbildung 7:</i> Analyse der Kernbotschaft I	35
<i>Abbildung 8:</i> Bestandteile der Kommunikation II	41
<i>Abbildung 9:</i> Analyse der Kernbotschaft II	45
<i>Abbildung 10:</i> Darstellung versteckter Appelle	47
<i>Abbildung 11:</i> Analyse der Kernbotschaft III	49



**Tabellenverzeichnis**

<i>Tabelle 1:</i>	Einzugsgebiet der von den Umsetzungen betroffenen Dauerkartenbesitzern in Braunschweig	40
-------------------	---	----

**Abkürzungsverzeichnis**

DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
e.V.	eingetragener Verein
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktienbasis
u.ä.	und ähnliches
VIP	Very Important Person

# 1. Einleitung

An deutsche Profi-Fußball-Vereine der ersten bis dritten Liga werden immer mehr Anforderungen gestellt, um über Jahre hinweg im Konkurrenzkampf mit den Wettbewerbern bestehen zu können.

Müssen die Vereine doch immer mehr Einnahmequellen akquirieren, um den Anschluss nicht zu verpassen. Vermarktung der Stadionnamen, Aufnahme von Anleihen, Abtritt von Verkaufsrechten an Spielern oder der Gang an die Börse.

Auch DFL und DFB stellen für die Teilnahme am Spielbetrieb Anforderungen, denen die Vereine Folge zu leisten haben.

Privatinvestoren, wie Dietmar Hopp in Hoffenheim, nehmen, ob aktiv oder nicht, Einfluss auf die handelnden Akteure in den Vereinen.

Nicht zu vergessen sind die Fans, die sich bei Entscheidungsfindungen beteiligen möchten, jedoch angesichts der zunehmenden Kommerzialisierung im Fußball ihre Interessen nicht immer berücksichtigt sehen.

Bei all diesen Interessensgruppen ist unschwer zu erkennen, dass Entscheidungen von großer Tragweite für die Geschäftsführer und Manager der Profi-Clubs schwieriger zu treffen sind als je zuvor.

Um Großprojekte, wie einen Stadionneu- oder -umbau in die Realität umzusetzen, bedarf es vor allem einer guten Kommunikation mit den Betroffenen.

Wie kann man Fans in den Entscheidungsprozess über ein solches Großprojekt einbinden? Wie stellt man ihnen die Veränderungen dar, die eine solche Maßnahme mit sich bringt und wie wahrt man die Interessen der Anhänger, trotz der äußeren Zwänge, die auf den Entscheidungsträgern lasten.

Gerade die wertkonservativen Anhänger der Vereine und solche, die die Vereine seit vielen Jahren, in guten wie in schlechten Zeiten auf den Tribünen unterstützen, wollen mitgenommen werden. Wenn sie ungeliebte Änderungen schon nicht verhindern können, so wollen sie doch so viel wie möglich von dem bewahren, an dem ihr Herz hängt.

Ob dies in der Praxis immer zu realisieren ist, mag man bei der Macht von Sponsoren und privaten Geldgebern nicht immer mit ja beantworten. Die Frage dieser vorliegenden Arbeit ist es, darzustellen, wie der Fußball-Zweitligist Eintracht

Braunschweig seine Anhänger und Sponsoren, über die Veränderungen, bedingt durch einen Stadionumbau, informiert.

Der zentrale Punkt des kommunikativen Handelns liegt in dem Umgang mit den Fans, die aufgrund der Modernisierung der Haupttribüne, ihre teilweise seit Jahren innehabenden Dauerkartenplätze aufgeben und in einem anderen Bereich des Stadions untergebracht werden müssen.

Um mich der Tatsache zu nähern, wie mit den Betroffenen kommuniziert wurde, habe ich im ersten Teil einen Überblick über den Begriff Kommunikation mit seinen Facetten gegeben. Dazu werden die verschiedenen allgemeinen Kommunikationswege beschrieben.

Im zweiten Teil widme ich mich dem Umstand des Stadionumbaus im Allgemeinen und erläutere die Folgen für die Stadionbesucher, sowie erste Kommunikationsmaßnahmen.

Das Hauptaugenmerk liegt auf dem dritten Teil, in dem explizit die Kommunikation über die Umplatzierungen im Stadion dargelegt und ausgewertet wird.

Der vierte und letzte Teil beschäftigt sich mit der Resonanz der Betroffenen. Es wird zu erkennen sein, ob die Kommunikation erfolgreich war oder worin Kommunikationsfehler lagen.

Ziel der Arbeit ist es, zu zeigen, wie deutsche Profi-Fußball-Clubs mit ihren Anhängern kommunizieren und gleichzeitig Lösungsvorschläge anbieten können.

## 2. Kommunikation im Überblick

*„Nachrichten sind in gewisser Hinsicht mit jenen Pilzsorten vergleichbar, die je nachdem ob man sie roh isst oder sie zuvor kocht, genießbar oder giftig sind.“<sup>1</sup>*

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Grundsätzen von Kommunikation im Allgemeinen, stellt dar, wie ein Austausch von Informationen zwischen Sendern und Empfängern realisiert werden kann und geht im Folgenden auf die Bereiche der zwischenmenschlichen Kommunikation sowie der Kommunikation zwischen Organisationen und den Öffentlichkeiten ein.

Zentrales Thema dieser Arbeit ist die Kommunikation eines Sportunternehmens mit dessen Anhängern zum Thema Stadionumbau.

Deshalb liegt es nahe, auch die Besonderheiten zum kommunikativen Umgang mit Fußballfans zu erläutern.

Dieses Kapitel soll den Leser in das Thema „Kommunikation“ einführen, wobei stets die Kommunikation mit Fußballfans im weiteren und mit Stadionbesuchern im engeren Sinn im Mittelpunkt steht.

### 2.1 Begriffsfindung Kommunikation

Denkt man über den Begriff Kommunikation nach, stellt man schnell fest, dass es ein zentraler Teil des menschlichen Lebens ist. Mit der Äußerung *„Man kann nicht nicht kommunizieren“<sup>2</sup>* verlieh Paul Watzlawick der Bedeutung von Kommunikation erheblichen Nachdruck.

Man könnte also meinen, jede Handlung eines Individuums, welche ein anderes Individuum wahrnehmen kann, ist eine Art von Kommunikation. Selbst das auf den ersten Blick nicht nach Kommunikation aussehende Sich-Anschweigen zweier Personen ist eine Art von Kommunikation.

---

<sup>1</sup>Thun 1981: 69

<sup>2</sup>Watzlawick/Beaven/Jackson 1969: 50

Dazu ein konkretes Beispiel : Man stellt sich vor, es sitzen zwei sich einander unbekannte Männer in einem Zugabteil. Keiner von beiden sagt etwas. Während der ganzen Fahrt schweigen sich die Männer an.

Fand in diesem Beispiel eine kommunikative Handlung statt?

Wenn es nach Friedemann Schulz von Thun geht, ja! Dieses Verhalten des Schweigens „[...] ruft uns in Erinnerung, dass jedes Verhalten Mitteilungscharakter hat.“<sup>3</sup>.

Die Mitteilungsabsichten der Männer könnten sein, dass jeder seine Ruhe haben will, die beiden nicht wollen, dass der jeweils andere ein Gespräch beginnt oder dass sie den Gegenüber nicht als attraktiven Gesprächspartner empfinden.<sup>4</sup>

Friedemann Schulz von Thun sieht das Schweigen immer als eine kommunikative Handlung. Diese Absolutheit teilt beispielsweise Georg Meggle nicht. Für ihn ist „das Schweigen [...] nur unter ganz bestimmten Umständen eine kommunikative Handlung, nicht generell.“<sup>5</sup>.

Ohne an dieser Stelle näher auf das Schweigen als kommunikatives oder nicht-kommunikatives Handeln einzugehen, zeigt es, dass es mehrere Ansichten darüber gibt, wie umfassend Kommunikation ist.

Dies macht sich auch bei der Definitionensuche für den Begriff Kommunikation bemerkbar. Obwohl Kommunikation ein so zentraler Begriff ist, gibt es für ihn in der wissenschaftlichen Literatur keine allgemein gültige Definition. Die Meinungen über den Begriff Kommunikation sind so vielfältig wie die Kommunikation selbst.

Feststeht im wissenschaftlichen Sinne, dass man nicht kommuniziert der Kommunikation wegen, sondern sie dient der „*Verständigung untereinander*“<sup>6</sup>. Sie ist „*ein zwischenmenschlicher Verkehr besonders mit Hilfe von Sprache, Zeichen*“<sup>7</sup>.

Auch wenn Kommunikation zur Verständigung dient, ist sie oft unverständlich und kann zu Missverständnissen führen. Fehler in der Kommunikation können die

---

<sup>3</sup>Thun 2009: 34

<sup>4</sup>vgl Thun 2009: 35

<sup>5</sup>Meggle 1981: 12

<sup>6</sup><http://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikation> 15.05.2012

<sup>7</sup>ebenda

Folge vielseitiger Ursachen sein, welche ansatzweise in den folgenden Punkten angesprochen werden.

### 2.1.1 Kommunikationswege

Nachdem unter Punkt 2.1 erörtert wurde, was allgemein unter Kommunikation verstanden wird, beschäftigt man sich in diesem Punkt mit der Frage: Wie kann man kommunizieren?

Es gibt nicht **die** Kommunikation. Kommunikation ist vielfältig.

Im Folgenden werden drei Kommunikationswege beschrieben, wie zwischen Menschen ein kommunikativer Austausch stattfinden kann. Diese drei Wege sind die verbale Kommunikation, die nonverbale Kommunikation und die Medienkommunikation.

#### Verbale Kommunikation

*„Die verbale Kommunikation meint das gesprochene Wort, den Inhalt, die Sprache.“<sup>8</sup>*

Die Sprache gilt als wichtigste Form zwischenmenschlicher Kommunikation, mit deren Hilfe man Erfahrungen und Wissen an andere Menschen weitergeben kann. Problemlösungen müssen daher nicht von jedem einzelnen Individuum selbst entwickelt werden.<sup>9</sup>

Man unterscheidet bei der verbalen Kommunikation oder eben sprachlichen Kommunikation in direkte und indirekte Kommunikation.<sup>10</sup>

Bei der direkten Kommunikation findet eine weitere Untergliederung der Kommunikation statt, je nach Anzahl der Kommunikationspartner.

Bei zwei Teilnehmern spricht man von einer Dyade. In jedem Augenblick der Kommunikation sind beide Teilnehmer Sender und Empfänger zugleich, da auf ein

<sup>8</sup><http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/8/verbale-nonverbale-paraverbale-kommunikation>  
15.05.1012

<sup>9</sup> Tomasello 1999: 15

<sup>10</sup>Vgl. Burger/Imhasly 1978: 19

gesprochenes Wort des einen immer eine sprachliche oder nonverbale Reaktion des anderen folgt.

Aus einer Dyade kann sich jederzeit eine Tryade bilden, indem ein dritter Gesprächspartner in den Kommunikationsprozess eintritt. Er kann beobachten, zuhören oder auch störend in die kommunikativen Prozesse der Dyade eingreifen. Von einer Gruppe spricht man bei mehr als drei Kommunikationspartnern. In einer Gruppe resultieren die Gesprächsabläufe aus den Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander.

Die indirekte Kommunikation kommt bei der Massenkommunikation zum tragen. Sie ist indirekt, weil die Empfänger, zum Beispiel von Radio- oder Fernsehsendungen, nicht die Möglichkeit haben, die Rolle des Senders einzunehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang von Einweg-Kommunikation.

Die Einweg-Kommunikation kann Verständigungsprobleme mit sich führen. Anders als in der direkten Kommunikation kann der Empfänger nicht direkt auf Verständigungsprobleme hinweisen. So können Fehler in der Kommunikation nicht erkannt und behoben werden.

## **Nonverbale Kommunikation**

Die nonverbale Kommunikation *„umfasst das Ausdruckspotenzial des menschlichen Körpers und ist die Kommunikation minus Sprache.“*<sup>11</sup>

Nach Watzlawick wird die verbale Kommunikation als digitale und die nonverbale als analoge Kommunikation bezeichnet. Sie bedient den Beziehungsaspekt in der Kommunikation und das gesprochene Wort den Inhaltsaspekt.

Die nonverbale Kommunikation führt mehrere Funktionen aus. Zum einen erfolgt sie parallel zur sprachlichen Äußerung und untermauert diese auch. Ebenso kann sie zum einen eine sprachliche Äußerung durch Gestik, wie Beschwichtigungsgeesten, abschwächen, aber auch durch mimische Ausdrücke verstärken. Nicht nur das. Mimik und Gestik kann eine Äußerung auch ersetzen.

---

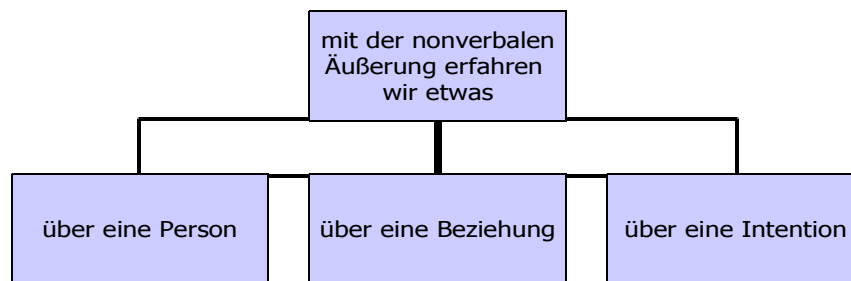
<sup>11</sup>Nöth 2000: 293



Über den nonverbalen Teil der Kommunikation erfährt man, wie es um die Gefühlswelt des Gegenübers bestellt ist, auch wenn er es sprachlich nicht kommuniziert.

Des Weiteren erfahren wir nicht nur etwas über die Gefühle des Kommunikationspartners, sondern auch über ihn als Person generell, darüber, in welcher Beziehung er zu anderen steht und welche Intentionen er im Kommunikationsprozess ausdrücken möchte. (vgl. Abb. 1)

### Das Modell der nonverbalen Kommunikation (Allhoff, 2004)



(Abb. 1 „Das Modell der nonverbalen Kommunikation“<sup>12</sup>)

Wie es nicht **die** Kommunikation gibt, gibt es wiederum auch nicht **die** nonverbale Kommunikation.

Die Teilgebiete der nonverbalen Kommunikation sind die Gestik, die Mimik, die Blickkommunikation, die taktile Kommunikation, die Proxemik und die Chronemik.

#### *Gestik*

Die Gestik ist die „*Körperhandlung nichtsprachlicher Art mit der Absicht etwas zum Ausdruck zu bringen.*“<sup>13</sup> Sie umfasst die Kommunikation mit Händen, Armen und

<sup>12</sup>Allhoff, 2004, zitiert nach <https://download.hs-mittweida.de/intranet/lehre/Me/Abrudan/Die%20non-verbale%20Kommunikation.ppt> 20.05.2012

<sup>13</sup> Kendon 1993

dem Kopf. Bei jedem Menschen ist die gestische Kommunikation unterschiedlich stark ausgebildet. Dies ist auch kulturabhängig. Allseits bekannt ist, dass zum Beispiel Menschen in südlicheren Ländern wie Spanien und Italien viel intensiver das gesprochene Wort mit Handzeichen und Armbewegungen unterstützen als hierzulande.

### *Mimik*

Die Mimik umfasst die Ausdrucksbewegungen des Gesichtes, also mit Mund, Nase und Ohren. Sie drückt persönliche Eigenschaften der Menschen aus, da jeder Mensch **seinen** typischen Gesichtsausdruck hat.<sup>14</sup>

### *Blickkommunikation*

Die Blickkommunikation zeigt zum einen, dass die Gesprächspartner einander aufmerksam den Worten des anderen folgen. Zum anderen kann der Blick dem gesprochenen Wort in seiner Wirkung unterstützen.

### *Taktile Kommunikation*

Die taktile Kommunikation umfasst den vorgenommenen Körperkontakt in einer Kommunikation. Dies kann einerseits positiv zum Ausdruck kommen, indem man einen Menschen umarmt und ihm damit Sympathie entgegen bringt, andererseits kann durch Schläge oder Stoßen eine Abneigung zum Ausdruck gebracht werden.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Vgl. <https://download.hs-mittweida.de/intranet/lehre/Me/Abrudan/Die%20non-verbale%20Kommunikation.ppt> 17.05.2012

<sup>15</sup>Vgl. <https://download.hs-mittweida.de/intranet/lehre/Me/Abrudan/Die%20non-verbale%20Kommunikation.ppt> 17.05.2012

## *Proxemik*

Laut Ed. Hall (1974) beschreibt die Proxemik die räumlichen Abstände, welche Menschen zulassen. Die Distanz-Gesetze (1968) von Hall unterscheiden in vier Kategorien der menschlichen Distanz. Die intime Distanz beträgt 50 cm. In diesen Bereich lassen Menschen nur andere, mit denen sie eine vertraute Beziehung haben und denen sie Körperkontakt zugestehen.

Die persönliche Distanz besteht bei einem Abstand zwischen 50 und 120 cm. Dies ist der Abstand für eine normale dialogische Kommunikation.

Bei einer Distanz von 120 bis 300 cm spricht man von einer sozialen Distanz. Sie wird bei unpersönlichen Beziehungen, wie in einem Hörsaal, angewandt.

Alles, was die 3 m überschreitet, ist die öffentliche Distanz, welche bei öffentlichen Anlässen, wie Demonstrationen angewandt wird.

## *Chronemik*

Die Chronemik ist die zeitliche Dimension der Kommunikation. Sie ist die Auffassung von Tempo und Pünktlichkeit und ist betont kulturabhängig.<sup>16</sup>

## **Medienkommunikation**

Medien sind ein „*institutionalisiertes System um einen organisierten Kommunikationskanal von spezifischen Leistungsvermögen von gesellschaftlicher Dominanz*“<sup>17</sup>.

Das heißt, Medien sind Mittler von Informationen, die in der menschlichen Gesellschaft verwendet werden, um miteinander zu kommunizieren.

Pross unterteilte die Medien in vier Unterarten: die Primär-, Sekundär-, Tertiär- und Quartiärmedien.

Primärmedien sind Menschmedien. Sie benötigen keine technischen Hilfsmittel

<sup>16</sup>Vgl. <https://download.hs-mittweida.de/intranet/lehre/Me/Abrudan/Die%20non-verbale%20Kommunikation.ppt> 17.05.2012

<sup>17</sup>Faulstich 2004: 18

zur Kommunikation. Diese Art von Kommunikation wurde bereits in den vorhergehenden Punkten beschrieben.

Die drei anderen Medienarten benötigen technische Unterstützung. Die Sekundärmedien, wie die Zeitung oder das Buch nur beim Senden und die Tertiärmedien beim Senden und Empfangen. Zum Beispiel das Radio oder der Fernseher.

Quartiärmedien sind digitale Medien, wie der Computer oder das Internet.

Nach der Unterteilung der Medien an sich kann man auch eine Aussage über die Definition von Medienkommunikation treffen. Die *„Medienkommunikation lässt sich als eine Kommunikation umschreiben, bei der Inhalte indirekt, bei räumlicher und/oder zeitlicher Unabhängigkeit zwischen den Beteiligten per Medien vermittelt bzw. abgerufen werden.“*<sup>18</sup>.

Durch die Einführung der technisch unterstützten Medien im Laufe der Geschichte wurde das *„Spektrum der Möglichkeiten zur Kommunikation und Informationsverarbeitung [...] substanziell erweitert“*<sup>19</sup>. Man konnte zukünftig Informationen auf materiellen Trägern speichern und somit ortsunabhängig zur Verfügung stellen.

Diese Entwicklung ermöglicht es, Informationen aus den Köpfen der Menschen auszulagern, deren Verarbeitung zu erleichtern und einem Massenpublikum zugänglich zu machen.<sup>20</sup>

Viel mehr Individuen können von der Kommunikation eingeschlossen werden und der Zugang zu Bildung wird erleichtert.

Zusätzlich muss man bei der Medienkommunikation noch zwischen Individual- und Massenkommunikation unterscheiden.

Die technischen Medien machen es möglich, dass Individuen zur Kommunikation keine anderen Individuen benötigen. Sie können zum Beispiel bei Computerspielen mit dem Computer kommunizieren. Zugleich dient der Computer der zwischenmenschlichen Kommunikation und auch über Internettagebücher zur Massenkommunikation.

<sup>18</sup> Six/Gleich/Gimmler 2007: 23

<sup>19</sup> Six/Gleich/Gimmler 2007: 54

<sup>20</sup>Vgl. Scaife/Rogers 1996: 45

Die Abb. 2 zeigt auf übersichtliche Art und Weise, welche Facetten die Medienkommunikation besitzt.

„Überblick über Individual- und Massenkommunikation“



(Abb. 2 „Individual- und Massenkommunikation“-Six/Gleich/Gimmmler 2007: 25)

## 2.1.2 Kommunikationsarten

In der Literatur ist nicht genau bestimmt, wie viele Arten von Kommunikation es gibt. An dieser Stelle wird mit der Annahme von vier Kommunikationsarten gearbeitet.

Zum einen gibt es die zwischenmenschliche Kommunikation. Von dieser Kommunikationsart spricht man, wenn sich zwei Individuen im Kommunikationsprozess befinden und als Einzelpersonen, zum Beispiel Nachbarn, fungieren.

Eine weitere Art ist die Kommunikation in einer Gruppe, wie einem Freundeskreis, oder in einer Organisation.

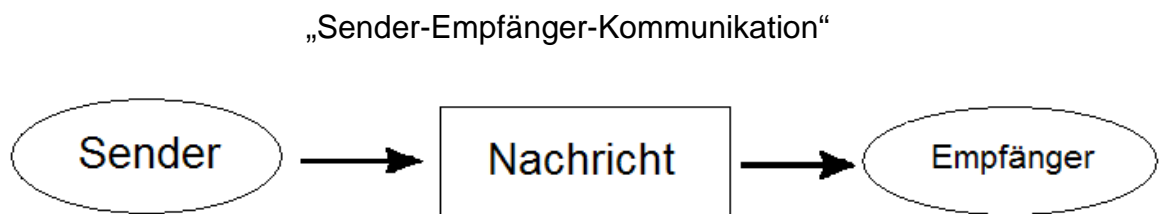
Darauf baut die Kommunikation zwischen Gruppen auf, wie zum Beispiel bei Verhandlungen zwischen zwei Unternehmen. Wenn ein Unternehmen nicht mit anderen Unternehmen, sondern mit einem öffentlichen Adressatenkreis kommuniziert, spricht man von Massenkommunikation.<sup>21</sup>

<sup>21</sup>Vgl. Six/Gleich/Gimmmler 2007: 25

Im Folgenden wird die Kommunikation zwischen zwei Einzelpersonen und die Kommunikation von Unternehmen mit der Öffentlichkeit, sprich Massenkommunikation näher beleuchtet.

### Kommunikation zwischen zwei Individuen

Bei der Kommunikation zwischen zwei Individuen werden zur Verständigung Botschaften bzw. Nachrichten ausgetauscht. Die Individuen sind Sender und Empfänger und wechseln sich in dieser Rolle stetig ab. Diese einfache Sichtweise wird in Abb. 3 veranschaulicht.



(Abb.3 „Sender-Empfänger-Kommunikation“)

Zu beachten ist, dass eine Nachricht nicht nur eine Nachricht ist. Sie besteht aus mehreren Bestandteilen, welche der Empfänger entschlüsseln muss.

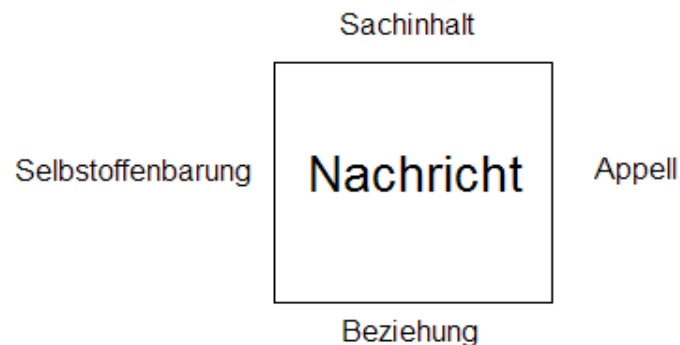
„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt [...].“ <sup>22</sup>Ein Sender gibt demnach nicht nur eine Information an den Empfänger preis. Ob freiwillig oder nicht, der Sender tätigt eine Aussage darüber, wie er zu der Information steht, welche er preisgibt oder wie er zum Empfänger steht.

Friedemann Schulz von Thun entwickelte ein Modell, wonach eine Nachricht aus vier Seiten besteht. Neben den von Watzlawick beschriebenen Sach- und Beziehungsaspekt beinhaltet eine Nachricht in der Regel auch eine Selbstoffenbarung und einen Appell.

In Abbildung 4 sind die vier Seiten einer Nachricht nach Friedemann Schulz von Thun dargestellt.

<sup>22</sup>Watzlawick/Beaven/Jackson 1969: 53

„Bestandteile einer Nachricht nach Schulz v. Thun“



(Abb. 4 „Bestandteile einer Nachricht nach Schulz v. Thun“ )

Ergänzend zu Watzlawick gibt der Selbstoffenbarungsaspekt, wie der Begriff vermuten lässt, etwas über den Sender bekannt. Zum Beispiel, wenn der Sender verbal mit dem Empfänger kommuniziert, kann man erkennen, ob der Sender deutschsprachig ist.

Der Appell-Aspekt sagt etwas darüber aus, wozu der Sender den Empfänger veranlassen möchte, bzw., was der Empfänger in Folge der Nachricht des Senders tun soll.

An einem kleinen Beispiel<sup>23</sup> wird noch einmal deutlich gemacht, was eine Nachricht aussagt:

Der Beifahrer sagt zum Fahrer, währenddessen beide an einer Ampel stehen: „Du, da vorne ist grün!“.

Der Sachinhalt dieser Nachricht ist ganz einfach, dass die Ampel grün leuchtet. Über die Beziehungsseite möchte der Sender ausdrücken, dass der Fahrer/Empfänger die Hilfestellung des Beifahrers/Senders benötigt. Über sich selbst gibt der Sender preis, dass er es eilig hat und als Appell gibt er an den Fahrer aus: Gib Gas!

Dieses einfache Beispiel zeigt, dass in einer Nachricht viel mehr steckt, als man auf den ersten Blick vermuten würde.

<sup>23</sup>Vgl. Thun 2009: 31

Auch bei nonverbaler Kommunikation lässt sich dieses Modell anwenden. Meist ist dabei der Aspekt des Sachinhalts nicht besetzt.

Wie der Kommunikationsprozess zwischen Sender und Empfänger weiter verläuft, hängt auch speziell von der paraverbalen Kommunikation ab. Sie umfasst das gesamte Spektrum der Stimme, mit der wir eine Botschaft aussprechen. Darunter fällt zum Beispiel die Stimmlage, die Lautstärke, das Sprechtempo, die Betonung und die Sprachmelodie.<sup>24</sup>

Wenn sich zwei Individuen in einem Gespräch ständig anschreien, dann wird das Kommunikationsergebnis vermutlich anders ausfallen, als wenn man ruhig miteinander spricht, den anderen ausreden lässt und ergebnisoffen argumentiert.

Bei jeder Kommunikationsart gibt es auch Kommunikationsstörungen. Dabei stellen sich zwei Fragen: Was sind die Auslöser für die Störungen und wie kann man diese beheben?

In einem Gespräch zwischen zwei Individuen können vielfältige Störungen auftreten. Einige werden an dieser Stelle aufgeführt.

Störungen treten auf, wenn der Empfänger einer Nachricht diese nicht decodieren, sprich entschlüsseln kann. Beispielsweise, wenn der Sender eine Sprache oder eine Dialekt spricht, welche der Empfänger nicht versteht.

Ebenso ist das Nichterkennen von Ironie eine Ursache dafür, dass die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger nicht reibungslos funktioniert. Weiterhin kann eine Informationsüberflutung beim Empfänger dazu führen, dass er die wichtigsten Informationen, anhand der Fülle von Daten und Fakten, nicht verarbeiten kann und somit als weitere Folge, er nicht versteht, was der Sender eigentlich von ihm will.

Wichtig ist: Kommunikationsstörungen können abgebaut werden. Der Einsatz von Wörterbüchern ist zum Beispiel das einfachste Mittel, sprachliche Barrieren abzubauen. Und jeder Mensch hierzulande ist in der Lage, wenn er sich nur genug anstrengt, seinen Dialekt hinten anzustellen und hochdeutsch zu sprechen.

---

<sup>24</sup>Vgl. <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/8/verbale-nonverbale-paraverbale-kommunikation> 17.05.2012



Wenn der Empfänger einer Nachricht nicht versteht, was der Sender ihm gerade zu erklären versucht, sollte er sich immer trauen, nachzufragen und somit Missverständnisse auszuräumen, ehe die Fehlkommunikation unangenehme Folgen mit sich bringen kann.

Für den Sender gilt: *„Wer`s nicht einfach und klar sagen kann, der soll schweigen und weiterarbeiten, bis er`s klar sagen kann.“*<sup>25</sup>.

Denn meist entsteht Fehlkommunikation nicht dadurch, weil der Empfänger unfähig ist, zu verstehen, was ihm der Sender vermitteln will, sondern weil der Sender nicht in der Lage ist, seine Botschaft verständlich und klar an den Kommunikationspartner zu bringen.

### **Kommunikation zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit**

Diese Kommunikationsart basiert auf den selben Bestandteilen wie die vorher beschriebene Art.

Es gibt immer noch einen Sender, welcher eine Nachricht übermittelt. Aber nicht nur an einen Empfänger, sondern an mehrere Individuen zugleich. Man spricht dabei von einer Öffentlichkeit.

Die Öffentlichkeit ist, *„a group of people who 1. face a similar problem, 2. recognize that the problem exists, 3. organize to something about the problem“*<sup>26</sup>, also eine Gruppe von Menschen, die erstens ein gemeinsames Problem haben, zweitens erkennen, dass das Problem existiert und drittens sich organisiert, um dem Problem zu begegnen.

Jedoch muss man unterscheiden, ob sich ein Unternehmen an die gesamte Öffentlichkeit richtet, zum Beispiel über Fernsehwerbung oder ob es sich nur an einen Teil der Öffentlichkeit, sogenannten Teilöffentlichkeiten richtet, wie zum Beispiel ein Fußballverein, der seine Stadionbesucher über Veränderungen der Zuschauerbereiche im Stadion informiert.

Im Folgenden wird die Kommunikation mit einer Teilöffentlichkeit am eben beschriebenen Beispiel Stadionumbau beschrieben, ohne den folgenden Inhalt dieser Bachelorarbeit vorzugreifen.

<sup>25</sup>Popper, Die Zeit, 24.09.1971

<sup>26</sup>Dewey zitiert nach Avenarius 2000: 179

Vor einer Kommunikation mit den Stadionbesuchern muss sich der Fußballverein sechs Fragen beantworten.

*Was genau möchte man kommunizieren?*

Der Verein sollte sich im Klaren sein, über welchen Inhalt der Besucher informiert werden soll. Das Problem bzw. der Inhalt der zu übermittelten Nachricht muss in dem Maße abgesteckt werden, dass es die relevantesten Informationen enthält und eine Fehlkommunikation weitestgehend ausschließt.

*Welche Ziele verfolgt der Verein mit seiner Kommunikationsstrategie?*

An dieser Stelle muss der Club die Appell-Seite der Nachricht bedienen. Die Erfüllung dieses Punktes ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Kommunikation mit den Stadionbesuchern.

*Wer sind die Empfänger der Kommunikationsstrategie?*

Der Verein muss genau definieren, mit wem er über den Sachverhalt „Stadionumbau“ kommunizieren möchte. Zielgruppen werden anhand charakterisierender Daten ermittelt<sup>27</sup>:

- soziodemographisch (Geschlechter, Altersgruppen, Bildungsniveaus, Berufsgruppen)
- geografisch (Anwohner, Menschen in definierten Regionen, im Verbreitungsgebiet bestimmter Medien)
- psychographisch (mit gemeinsamen Einstellungen und Lebensstilen)
- rollenbezogen (als Vorgesetzter/Mitarbeiter, als Kapitalgeber/Lieferant/Produzent/Kunde, als Stakeholder<sup>28</sup>/Mitläufer usw.)

<sup>27</sup>Vgl. Brauer 2005: 198

<sup>28</sup>Umfasst alle Gruppen, die Ansprüche an ein Unternehmen stellen / vgl.

<http://www.umweltdatenbank.de/cms/lexikon/lexikon-s/1888-stakeholder.html> 21.05.2012

- verhaltensbezogen (berufliche Tätigkeit, Mediennutzung, Freizeitverhalten u.ä.)
- situativ (in Bezug auf eine momentane Situation, z.B. in einem Gebäude, in einem Verkehrsmittel, auf einer Veranstaltung oder Messe u.ä.)

*Über welche Kanäle/Wege kommuniziert man mit den Betroffenen?*

Ist das Unternehmen sich über die genauen Zielgruppen im Bilde, so kann es darauf hin die passenden Kommunikationswege einschlagen um eine optimale Verständigung zu ermöglichen.

Zur Verfügung stehen Mittel wie die Nutzung der Unternehmenshomepage zur Information, Durchführung von Informationsveranstaltungen, Information per Brief, usw.

*Wie bindet man die Betroffenen aktiv in den Kommunikationsprozess ein?*

Kommuniziert man nur indirekt mit den Betroffenen oder auch direkt, zum Beispiel über Informationsveranstaltungen? Können die Betroffenen selbst Vorschläge einbringen, um am Kommunikationsprozess oder gar am Problem selbst etwas zu ändern?

*Wie will der Verein den Erfolg seiner Kommunikation mit den Betroffenen überprüfen?*

Der Verein sollte wissen, welche Maßnahmen er ergreifen wird, um den Erfolg seiner Kommunikationsstrategie zu messen, zum Beispiel über Befragungen der Stadionbesucher oder Beobachtung der Handlungsabläufe.

Eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie hat gute Chancen, den erwünschten Erfolg herbeizuführen.

## 2.2 Besonderheiten bei der Kommunikation mit Fußballfans

Die Kommunikation mit Fußballfans stellt eine besondere Herausforderung für die Sender von Botschaften dar.

Auch an dieser Stelle kann man nicht von **den** Fans sprechen. Oft wird von sogenannten Traditionsfans und Erfolgsfans unterschieden. Erfolgsfans kommen ins Stadion zu Fußballspielen, wenn ihr favorisierter Verein auf einer Erfolgswelle schwebt. Spielt ihr Verein nicht erfolgreich oder steigt sogar in eine niedrigere Liga ab, so distanzieren sich Erfolgsfans von diesem und bandeln wieder an, wenn es dem Verein sportlich wieder besser geht. An dieser Stelle setzt das CORFing (cutting off reflected failure) ein. *„CORFing kennzeichnet [...], dass sich Menschen in ihrer Selbstdarstellung von nicht-erfolgreichen Anderen gerne distanzieren. Die Ursache ist, dass man keinen negativen Imagetransfer auf sich selbst zulassen möchte.“*<sup>29</sup>

Anders verhält es sich bei den Traditionsfans. Um das Verhältnis eines Traditionsfans mit seinem Club zu beschreiben, passt folgendes Zitat: *„...denn weder Trainer noch Spieler sind so eng mit dem Verein verbunden, wie ein weinender Fan.“*<sup>30</sup>

Auf Traditionsfans passen viele Attribute. Zum einen sind sie treu. *„Echte Fußballfans [...] würden niemals auf die Idee kommen, zum gegnerischen Club zu wechseln, nur weil dort die Eintrittskarten billiger sind [...]“*<sup>31</sup> oder weil er einen größeren sportlichen Erfolg hat. Auf diese Fans kann der Club bauen, in guten wie in schlechten Zeiten.

Auch eine hohe Loyalität gegenüber dem Verein zeichnet diese Fangruppe aus. *„So brachten Fans und Gönner des FC St. Pauli im Jahr 2003 in einer bundesweiten Aktion binnen drei Monaten 2,4 Mio. € für den Fortbestand des insolvenzbedrohten Hamburger Kultclubs auf.“*<sup>32</sup> Diese Aktion steht stellvertretend für viele Loyalitätsbeweise im deutschen Profifußball.

<sup>29</sup>Nufer/Bühler 2011: 13

<sup>30</sup>Hans Meyer, Fußballtrainer und- Funktionär

<sup>31</sup>Nufer/Bühler 2010: 241

<sup>32</sup>Nufer/Bühler 2010: 103

Aber nicht nur gegenüber dem Verein verhalten sich die Fans loyal, sondern auch gegenüber anderen Fans. Nach dem Motto: „Gemeinsam sind wir stark!“ unterstützen sie sich untereinander bei diversen Anliegen und bilden sich auch zu Fanorganisationen zusammen, um ihre Interessen zu vertreten.

Ein zentraler Punkt der Traditionsfans nicht nur in Deutschland ist das Aufbegehren gegen Kommerz/ Kommerzialisierung.

Die Kommerzialisierung steht dafür, *„etwas wirtschaftlichen Interessen unter(zu)ordnen.“*<sup>33</sup> Sie *„fungiert als Bindeglied zwischen dem sozialen Wandel und dem Sport.“*<sup>34</sup>

Eine zunehmende Kommerzialisierung wird von den Vereinen im deutschen Profifußball als zwingend notwendig angesehen, um im Wettbewerb mit anderen bestehen zu können. Um an dieser Stelle nur ein Beispiel zu nennen: Umbenennung der Fußballstadien<sup>35</sup>. Als Mittel der Einnahmengenerierung haben die meisten der deutschen Proficlubs die Stadionnamen an Wirtschaftsunternehmen verkauft. Zum Beispiel wurde nach dem Stadionneubau in Dresden nicht der alte Name „Rudolf-Harbig-Stadion“ wiederverwendet, sondern aus wirtschaftlichen Interessen das „glücksgas stadion“ ins Leben gerufen.

Die Fans wollen, können aber meist solche Geldbeschaffungsmaßnahmen nicht verhindern und akzeptieren meist das Resultat.

Doch hin und wieder kommt es vor, dass sich die Anhänger die Auswüchse der Kommerzialisierung nicht gefallen lassen und zu drastischen Mitteln greifen. Wenn sich Fans nicht mehr mit *ihrem* Verein identifizieren können, gehen sie einen neuen Weg. So geschehen in Manchester/England. Nach der Übernahme des Clubs Manchester United durch den amerikanischen Geschäftsmann Malcom Glazer im Jahr 2005 wanderten Teile der Anhängerschaft ab und gründeten den FC United of Manchester. Sie wollten wieder einem Verein angehören, in dem den Fans auch eine Stimme gegeben wird und die wirtschaftlichen Interessen nicht an erster Stelle stehen.

---

<sup>33</sup>Duden 2004: 249

<sup>34</sup>Nufer/Bühler 2010: 38

<sup>35</sup>Vgl. Anhang Stadionnamen 1. Bundesliga

Man erkennt, Fans stellen eine Anspruchsgruppe für den Fußballverein dar, mit der behutsam umgegangen werden muss, weil sie einen wichtigen Teil des Fußballs ausmachen.

Zum einen wollen auch sie sportlichen Erfolg sehen, sonst sind sie schnell dabei, gegen Trainer, Vorstand und auch Spieler zu agieren. Zum anderen soll der sportliche Erfolg auf Basis der Traditionswahrung herbeigeführt werden.

Was bedarf es nun bei einer Kommunikation mit den Anhängern bei problematischen Themen?

Die Sportvereine müssen die Fans bei Veränderungen, wie Stadionumbau oder -umbenennung von Anfang an mitnehmen, ihnen erläutern, warum Veränderungen stattfinden und sie notwendig sind. Deren Bedürfnisse müssen bei Entscheidungsfindungen berücksichtigt werden. Fans sind in erster Linie Kunden/Konsumenten, die trotz aller wirtschaftlichen Notwendigkeiten zufrieden gestellt werden müssen.

### **3. Stadionumbau des Eintracht-Stadions in Braunschweig**

Der zentrale Punkt dieser Arbeit liegt in der Beschreibung und Begleitung des Kommunikationsprozesses, der zur Information der Stadionbesucher in Braunschweig über die Veränderungen, die mit dem Stadionumbau einhergehen, führen soll. Folglich wird in den nächsten Unterpunkten erläutert, wie sich die Veränderungen konkret darstellen, immer gepaart mit den beschrittenen Kommunikationswegen, um diese publik zu machen.

#### **3.1 Daten und Fakten über Eintracht Braunschweig**

Eintracht Braunschweig ist ein deutscher Fußball-Proficlub, der mit dem Aufstieg in der Saison 2010/11, den Sprung aus der dritten in die zweite Bundesliga geschafft hat.

Ursprünglich im Jahr 1895 als Fußball und Cricket-Club Eintracht Braunschweig (FuCC Eintracht 1895) gegründet, feierte man schon in den ersten Jahren beachtliche Erfolge.

Nach mehreren Umbenennungen trat der Verein ab 1949 als BTV Eintracht von 1895 e.V., welcher bis heute existiert, in Erscheinung. Nach der Aufnahme in die neugegründete Bundesliga im Jahre 1963 feiert der Verein vier Jahre darauf seinen bislang größten sportlichen Erfolg: die deutsche Meisterschaft.

Auch auf nichtsportlichen Gebiet sorgte die Eintracht für Aufsehen. Als Günter Mast 1973 das Logo der Eintracht änderte und den Löwen durch einen „Hubertus-Hirsch“, welcher auch das Logo von Mast's Firma Jägermeister war, ersetzte, war die Trikotwerbung im deutschen Fußball geboren und Eintracht Braunschweig der Vorreiter der Erschließung neuer Vermarktungsmöglichkeiten.

Die folgenden Jahre waren durch sportliche Unbeständigkeit geprägt, sodass man an die früheren Erfolge nicht mehr anknüpfen konnte.

Neben vielen anderen Clubs gliederte auch die Eintracht ihre Lizenzspielerabteilung in eine Kommanditgesellschaft aus. (siehe Abb. 5)

„Organigramm der Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA“



(Abb. 5 „Organigramm der Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA“<sup>36)</sup>)

Diese Abteilung tritt unter dem Namen Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA in Erscheinung. Die Lizenzspielerabteilung organisiert den Spielbetrieb für die Fußballmannschaften der Profis, U-23-, U-19- und U-17- Mannschaften der Eintracht.

Geschäftsführer der Kommanditgesellschaft ist Soeren Oliver Voigt. Der Aufsichtsrat besteht aus neun Mitgliedern, mit dem Vorsitzenden Sebastian Ebel. Die Spielstätte der Eintracht ist das Eintracht-Stadion mit einem Fassungsvermögen von 25000 Plätzen. Um das Stadion zu modernisieren finden seit 2011 Bauarbeiten an der Haupttribüne und am Eingangsbereich statt.

### 3.2 Erläuterung des Stadionumbaus

Mit einer Bürgerbefragung in Braunschweig am 06.02.2011 wurde der Weg zum Stadionumbau des Eintracht-Stadions geebnet. Von den 65301 Braunschweigern,

<sup>36)</sup><http://www.eintracht.com/staticsite/staticsite.php?menuid=692&topmenu=8> 02.06.2012



die an der Wahl teilnahmen, sprachen sich 60,3 % für die Modernisierung der Haupttribüne des Traditionsstadions aus.

Das aus der Konkursmasse des aktuellen Zweitligisten Eintracht Braunschweig in kommunalen Besitz gelangte Stadion, wird seit dem ersten Spatenstich am 26.08.2011 umgebaut.<sup>37</sup>

Die Gesamtkosten belaufen sich auf rund 14,5 Mio. Euro, welche von der Stadt Braunschweig getragen werden.<sup>38</sup> Mit einer Beendigung der Bauarbeiten wird im Sommer 2013 gerechnet.<sup>39</sup>

Ziel des Umbaus ist das Erstellen einer „zukunftsfähigen Spielstätte für den Profi-Rasensport sowie für Leichtathletikwettkämpfe auf nationaler und internationaler Ebene.“<sup>40</sup> Außerdem muss man Forderungen der DFL (Deutsche Fußball Liga) in Bezug auf die Lizenzierungsbestimmungen nachkommen.

Bessere Vermarktungschancen durch den Umbau, zum Beispiel durch das Instalieren von Business-Seats und Logen, waren ein Hauptgrund für die Modernisierung. Dadurch kann die Wettbewerbsposition und perspektivische Ausrichtung des Braunschweiger Profi-Fußballs gestärkt werden.

### 3.3 Kommunikation mit den Betroffenen vor Beginn der Baumaßnahmen

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“<sup>41</sup> Oder was auch in vielen Fällen gilt: Man muss kommunizieren!

Ein Stadionumbau mit einem Kostenvolumen von 14,5 Mio. Euro sind auch im bezahlten Profi-Fußball keine Kleinigkeit. Gerade dann, wenn die Stadt als Eigentümer die Kosten trägt. Die Bürger haben stets ein Interesse daran, zu erfahren, was mit den Stadtfinanzen, also ihren Steuergeldern, passiert. Dem versucht die Stadt Braunschweig, sowie die Eintracht Rechnung zu tragen.

<sup>37</sup>Vgl. Immobilienzeitung Nr. 04 vom 27.01.2011: 21

<sup>38</sup>Vgl. Eintracht aktuell Nr. 05, Saison 2011/12: 20

<sup>39</sup>ebenda

<sup>40</sup>Vgl. Eintracht aktuell Nr. 05, Saison 2011/12: 20

<sup>41</sup>Watzlawick/Beaven/Jackson 1969: 50

Das Ziel des gesamten Kommunikationsprozesses bis zur endgültigen Genehmigung des Bauvorhabens war die Information der Braunschweiger, welche in einer Bürgerbefragung am 06.02.2011 mündete. Obwohl die Niedersächsische Gemeindeordnung<sup>42</sup> für den hier dargelegten Fall einen Plebiszit ausschließt, sollten die Bürger an der Entscheidungsfindung beteiligt werden. Neben der Information über Zeitung und Fernsehen, wurden die Bürger auch über die Homepage der Eintracht informiert. Auf der Homepage wurden zehn Argumente<sup>43</sup> aufgelistet, die explizit darlegen, welche Vorteile ein Stadionumbau nicht nur dem Verein, sondern auch für die gesamte Stadt hätte, da die Eintracht eine bundesweite Ausstrahlung besitzt.

Zum anderen fanden im Vorfeld der Bürgerbefragung mehrere Informationsveranstaltungen statt. Beispielsweise am 14.01.2011<sup>44</sup> im VIP-Zelt der Eintracht, an der 300 Gäste teilnahmen oder die städtische Informationsveranstaltung<sup>45</sup> mit 600 Besuchern. Im Vordergrund stehen auch hier die finanziellen- und Imagevorteile, die der Umbau bewirkt.

## **3.4 Veränderungen durch den Stadionumbau**

Die Baumaßnahmen im Eintracht-Stadion betreffen vor allem drei Bereiche: Die Haupttribüne, die Parkplatzsituation und die Zugangswege zur Haupttribüne, VIP-Zelt, Toiletten, Geschäftsstelle und Cateringständen.

### **3.4.1 Haupttribüne**

Die Haupttribüne<sup>46</sup>, auch Westtribüne genannt, fasste bis zu Beginn der Baumaßnahmen 4100 Sitzplätze. Nach Beendigung der Arbeiten finden noch 3847 Zuschauer auf der Haupttribüne Platz.

---

<sup>42</sup>Siehe Anhang: Niedersächsische Gemeindeordnung

<sup>43</sup>Siehe Anhang: 10 Argumente für den Umbau

<sup>44</sup><http://www.eintracht.com/magazin/artikel.php?artikel=16343&type=2&menuid=114&topmenu=2>  
10.07.2012

<sup>45</sup><http://www.eintracht.com/magazin/artikel.php?artikel=16440&type=2&menuid=114&topmenu=2>  
10.07.2012

<sup>46</sup>Siehe Anhang: Bild Haupttribüne

Sie wird um einen Businessbereich und einen Logenbereich erweitert. Die Mixed-Zone, sowie der Pressebereich werden im Erdgeschoss der Tribüne integriert.<sup>47</sup>

Dazu ist es notwendig, die bestehende Westtribüne in den Reihen 32-25 zurückzubauen<sup>48</sup> und somit Platz für die neuen Logen zu schaffen.

Zukünftig sieht die Funktionstrennung im Gebäude/Haupttribüne folgendermaßen aus. In der Ebene -1 sind die Sportumkleiden für die Heim- und Gästemannschaft integriert, welche schon zu Modernisierungsarbeiten im Jahre 2010 installiert wurden.

Für die Zufahrt der Heim- und Gästemannschaften, sowie die Anlieferung der Caterer, die Bereiche Mixed-Zone, Presse, TV, Sportbereich, Behinderten-WCs finden in der Ebene 00, also ebenerdig statt und Platz.

Die Verteilung auf die Sitzplätze erfolgt auf der Ebene 10. Ebenso sind auf dieser Ebene Kioske und WC-Anlagen, sowie eine Lounge für 199 Gäste integriert.

Die Ebene 20 bietet nochmals einen Gastronomie-Bereich für bis zu 1200 Business Gäste.

Als Galerie- und Aufenthaltsbereich dient die Ebene 30 mit ihren 20 Logen und Funktionslogen für die Stadionregie und Polizei.

Zu den normalen Sitzplätzen gesellen sich noch 97 Kommentatorenplätze für Fernsehen, Hörfunk und Presse.

Neben den Neuerungen auf der Haupttribüne entsteht noch eine Verbindung zur Süd- und Nordtribüne.<sup>49</sup>

Dadurch entstehen weitere 300 neue Sitzplätze. Zu den bisher vorhandenen 30 Rollstuhlfahrerplätzen kommen zusätzlich 30 Stück hinzu.

Die eben beschriebenen Neuerungen gelten erst ab der Fertigstellung des Projektes. Schon vor und während der Baumaßnahmen kam es zu Veränderungen an der Haupttribüne.<sup>50</sup>

Der über viele Jahre bestehende Geschäftsstellentrakt musste den Arbeiten weichen. Seit Oktober 2011 befindet er sich auf der Gegengeraden/Osttribüne,

<sup>47</sup>Vgl. Eintracht aktuell Nr. 05, Saison 2011/12: 20

<sup>48</sup>Siehe Anhang Bild Rückbau Reihe 32 bis 25

<sup>49</sup>Siehe Anhang: zukünftiger Stadionplan

<sup>50</sup>Siehe Anhang: Änderungen Haupttribüne

inklusive Fanshop. Dies ist nur als Übergangslösung zu verstehen. Die Geschäftsstelle der Eintracht zieht in einem Kubus auf dem Vorplatz des Stadions. Dieser Kubus soll ebenfalls im Jahr 2013 fertiggestellt werden.

Auch das Knax-Kinderland, in dem Eltern während der Spiele ihre Kinder in die Hände ausgebildeter Erzieherinnen geben können, zieht während der Bauarbeiten hinter die Osttribüne.

Ebenso die Stadiongaststätte, gerade an Spieltagen eine gut besuchte Lokalität, musste weichen.

### **3.4.2 Parkplatzsituation**

Eintracht Braunschweig stellt den Zuschauern seiner Heimspiele eine begrenzte Anzahl von Parkplätzen zur Verfügung.

Vor den Umbaumaßnahmen standen diese Parkmöglichkeiten den Besuchern größtenteils in direkter Stadionnähe, bzw. auf dem Stadiongelände, zur Verfügung.<sup>51</sup>

Auf dem Parkplatz P1 konnten am Spieltag u.a. die Mitglieder des Vorstandes, der Trainer und der Geschäftsführer parken.

Der Parkplatz P2 war den Spielern der Eintracht und den zahlreichen Sponsorenvertretern vorbehalten.

Angehörige von Print-, TV- und Radiomedien fanden auf dem Medienparkplatz P3 Platz.

Gästefans, sowie Polizeibeamte kamen auf dem Gästeparkplatz P4 unter. P5 und der Schützenplatz stand den sonstigen Parkausweisbesitzern zur Verfügung.

Mit Beginn der Bauarbeiten fielen die Parkplätze P1, P2 und P3 weg. Als Ersatz wurden am Spieltag zwei neue Parkmöglichkeiten in Anspruch genommen, welche jedoch nicht mehr direkt am Stadion angesiedelt waren.<sup>52</sup>

Dies sind der Parkplatz an der Nordhoffstraße und an der Schmalbachstraße.

<sup>51</sup>Siehe Anhang: Übersicht über Parkplätze vor dem Stadionumbau

<sup>52</sup>Siehe Anhang: Standort der neuen Parkmöglichkeiten

### 3.4.3 Zugangswege zu den Zuschauerbereichen

Der Zugang zu den Zuschauerbereichen auf der Haupttribüne war den Besuchern bis zum Herbst 2011 über eine Rampe auf dem Stadionvorplatz möglich. Diese Rampe fiel den Bauarbeiten als erstes zum Opfer.

Ohne diese war es den Besuchern nicht mehr möglich, von außen auf ihre Plätze zu gelangen, sodass diese ab Herbst 2011 über den Innenbereich/Tartanbahn des Stadions auf die Haupttribüne geleitet wurden. Als Zugang zum Innenbereich dienten die zwei Marathontore an der Haupttribüne.<sup>53</sup>

Um zu verhindern, dass die Zuschauer zu nah an das Spielfeld gelangen, wurden als Absperrung der Zugangswege sogenannte „Hamburger Reiter“ aufgebaut. Diese führten zu neu installierten Treppenaufgängen an der Haupttribüne.<sup>54</sup>

Nicht nur der Zugang zur Haupttribüne ist Veränderungen unterworfen. Auch das vor und nach den Heimspielen besuchte VIP-Zelt konnte nur vom Innenraum durch die Marathontore und teilweise über einen Durchgang, welcher durch die Baustelle vor der Haupttribüne führte, erreicht werden.<sup>55</sup>

Die Standorte der Toiletten und Cateringstände unterlagen auch einer Änderung, welche im Punkt 3.5 noch näher erläutert werden.

## 3.5 Folgen des Stadionumbaus für die Besucher

Die soeben im Punkt 3.4 beschriebenen Veränderungen an der Haupttribüne und dem sonstigen Stadiongelände und -umfeld, haben zum Teil kleinere als auch größere Auswirkungen auf die Situation der Stadionbesucher.

Im Folgenden werden diese Auswirkungen beschrieben und gleichzeitig einen Einblick in die Kommunikation der Eintracht über die Veränderungen gegeben.

<sup>53</sup>Siehe Anhang: Bild Marathontor

<sup>54</sup>Siehe Anhang: Bild Treppenaufgänge

<sup>55</sup>Siehe Anhang: Bild Durchgang zum VIP-Zelt

### **3.5.1 Sitzplatzsituation auf der Haupttribüne**

Die wohl tiefgreifendsten Veränderungen für einen Teil der Stadionbesucher fanden auf der Haupttribüne statt.

Wie in Punkt 3.4.1 beschrieben, wird die neue Haupttribüne nach den Baumaßnahmen 1200 Plätze im Businessbereich beherbergen. Gleichzeitig erhöht sich die Sitzplatzkapazität auf der Haupttribüne nicht, sodass normale Sitzplätze, die bisher noch in Anspruch genommen wurden, wegfallen.

Für Sitzplätze, welche von Tageskarteninhabern belegt werden, ist das nicht dramatisch. Doch gibt es Besucher, die mit ihrer Dauerkarte teilweise seit Jahren auf den gleichen Plätzen sitzen. Manche von diesen Plätzen fallen in Zukunft weg. Diese Veränderungen den betroffenen Dauerkartenbesitzern zu erklären, bedarf mehrerer kommunikativer Mittel.

Dies darzustellen, ist der zentrale Punkt dieser Arbeit. Wie die Kommunikation mit den Betroffenen speziell aussah und aussieht, widmet sich Punkt 4.

### **3.5.2 Parkplatzsituation**

Die Veränderung der Parkplatzsituation trifft in erster Linie die Sponsoren der Eintracht.

Diese konnten bis zum Oktober 2011 den Parkplatz P2 auf dem Stadiongelande benutzen und hatten es demnach nicht weit bis zu den Zuschauerbereichen und dem VIP-Zelt, in denen sie vor den Spielen, in den Halbzeitpausen und nach den Spielen gepflegt wurden.

Mit dem Wegfall des Parkplatzes P2, musste den Sponsoren eine Alternative angeboten werden.

Im Oktober 2011 ging diesbezüglich ein Schreiben an alle Sponsoren von Eintracht Braunschweig.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup>Siehe Anhang: Information Parkplatz P2

Dieses Schreiben beinhaltete zwei Kernbotschaften. Im ersten Teil wird darauf aufmerksam gemacht, dass der Parkplatz P2 ab dem Heimspiel am 22.10.2011 gegen Dynamo Dresden wegen des Stadionumbaus nicht mehr zur Verfügung steht. Die Eintracht offenbarte mit dieser Botschaft, dass sie den Parkplatz P2 nicht mehr zur Verfügung stellen können und appellierten an die Sponsoren, diesen Parkplatz nicht mehr anzufahren.

Die zweite Kernbotschaft ist, dass die Sponsoren in Zukunft die Parkplätze der Volkswagen Bank in der Nordhoffstraße/Gifhorner Straße nutzen sollen.

Zur Orientierung, wo sich denn die neuen Parkmöglichkeiten befinden, wurde eine Lageskizze angefügt.

Eine dritte Botschaft in dem Schreiben informiert darüber, wie die Gäste vom neuen Parkplatz zum Stadion gelangen. Dazu wurde ein Shuttle-Service eingerichtet, der die Sponsoren zum Stadion und nach dem Spiel zurück zum Parkplatz bringt.

Auch die Angehörigen der Medien sind Veränderungen der Parkplatzsituation unterworfen.

Konnten diese in der Vergangenheit noch auf P3 parken, mussten sie ab der Rückrunde der Saison 2011/12 auf dem Gästeparkplatz P4 wechseln<sup>57</sup>, was Veränderungen in der Position der TV-Übertragungswagen und der Verlegung z.B. der Glasfaserkabel mit sich brachte.

### **3.5.3 Wege und Standorte auf dem Stadiongelande**

Die Zugangswege zu dem Sitzplatzbereich auf der Haupttribüne war und ist den größten Veränderungen unterworfen.

Sie wurden schon im Punkt 3.4.3 erläutert. Kommuniziert wurden die jeweils aktuellen Umstände auf der Homepage der Eintracht.<sup>58</sup>

<sup>57</sup>Siehe Anhang: Neuer Standort Medienparkplatz

<sup>58</sup>Siehe <http://www.eintracht.com/magazin/artikel.phpartikel=19464&type=2&menuid=114&topmenu=2>, 20.05.2012

Informationen auf dem Stadiongelande, die den Besuchern eine Orientierung geben sollte, wie sie zu ihren Blöcken kommen konnten, wurden über Wegweiser kommuniziert.<sup>59</sup>

Wegweiser informierten nicht nur über die Wege zu den Zuschauerblöcken, sondern auch zu den neuen Standorten von Geschäftsstelle und Fanshop.<sup>60</sup>

Die veränderten Wege zu den Zuschauerbereichen und die neuen Standorte der WCs und Cateringstände wurden in einer Übersicht vom Stadion/Stadionumfeld gekennzeichnet.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup>Siehe Anhang: Bild Wegweiser Blöcke

<sup>60</sup>Siehe Anhang: Bilder Wegweiser Fanshop/Geschäftsstelle

<sup>61</sup>Siehe Anhang: Grafik Querung Baustelle



## 4. Kommunikation über die Umplatzierungen

Ein modern geführter Profi-Fußball-Club in Deutschland kann heutzutage nicht auf ein professionell geführtes Kommunikationsmanagement verzichten.

Profisportvereine agieren in einem Umfeld, welches von den Interessen einer Vielzahl von Anspruchsgruppen, wie Kommunen, Sponsoren, Mitarbeiter, Mitglieder, Fans, usw., geprägt ist.<sup>62</sup>

Die Kommunikationsprozesse mit den Interessensvertretern müssen geplant und systematisch vorbereitet werden.

*„Bei einem ganzheitlichen Kommunikationsmanagement beziehen sich die Managementfunktionen Planung, Organisation, Führung, Durchführung und Kontrolle auf alle kommunikativen Instrumente und Maßnahmen eines Unternehmens, die zielorientiert das Unternehmen und seine Leistungen bei den relevanten Kommunikations-Zielgruppen darstellen.“<sup>63</sup>*

Bei professionell geführten Sportvereinen, die nahezu wie normale Unternehmen geführt werden, kann man die darzustellende Leistung auch mit dem Begriff Veränderungen ergänzen. Gerade durch den unkalkulierbaren sportlichen und damit auch wirtschaftlichen Erfolg, müssen die Vereine reagieren.

Dies kann einerseits Veränderungen in eine positive Richtung bewirken, wie bei sportlichen Erfolg der Zukauf von qualitativ hochwertigen Spielern oder auch der Neu-, Aus- oder Umbau des Stadions, um sich den neuen Verhältnissen anzupassen.

Gehen die Veränderungen in eine negative Richtung, so hat das z.B. die Abwanderung von Leistungsträgern zur Folge und notwendige Modernisierungsmaßnahmen am Stadion können nicht durchgeführt werden.

Das Kommunikationsmanagement bei Profivereinen hat wie normale Unternehmen viele Interessensgruppen, denen es den Inhalt des unternehmerischen Handelns erläutern muss.

Jeder Verein hat natürlich andere, explizit auf den Verein zutreffende Inhalte, die über die Kommunikationsabteilungen nach Außen getragen werden.

<sup>62</sup>Vgl. Nufer/Bühler 2010: 440

<sup>63</sup>Vgl. Unger/Fuchs, 1999, S. 18

Vor kommunikativen Herausforderungen stand und steht auch der Fußball-Zweitligist Eintracht Braunschweig. Die sportlichen Perspektiven und entsprechenden Rahmenbedingungen ließen zu, im Jahre 2011, den Stadionumbau, der Jahre zuvor mit den Modernisierungen in der Nordkurve begann, an der Haupttribüne fortzusetzen.

Die daraus entstehenden Änderungen vor Ort baulicher und organisatorischer Natur mündeten in einem Kommunikationsprozess, der die Bürger der Stadt Braunschweig, die Kommune, Sponsoren und Stadiongänger einbezog.

Auch ein so zukunftsträchtiges Projekt wie ein Stadionumbau bringt subjektiv betrachtet neben Gewinnern auch Verlierer hervor.

Positive Nachrichten zu vermitteln ist einfach und fällt nicht schwer. Das Kommunizieren negativer Botschaften ist umso schwieriger und bedarf einer genauen Aufklärung der Betroffenen und eines Aufzeigens von Problemlösungen. Anwendung fand die Kommunikation zur Aufklärung und Problemlösung beim Thema Umplatzierungen im Stadion.

Mehrere, teilweise seit vielen Jahren auf den gleichen Plätzen sitzende Zuschauer, sollen in Zukunft einen anderen Platz im Stadion inne haben, weil ihrer den Umbaumaßnahmen und Modernisierungsarbeiten auf der Haupttribüne zum Opfer fällt.

Um dieses Thema anzusprechen und die Veränderungen in die Tat umzusetzen, waren kommunikative Mittel von Seiten Eintracht Braunschweigs notwendig, um diesen Sachverhalt zu einem positiven Ende zu bringen.

Welche genauen Ziele die Eintracht verfolgte und wer die Zielgruppe der Kommunikationsstrategie war, der Einsatz der Kommunikationsmittel und die Einbindung der Betroffenen in die Problemlösung werden im Folgenden erörtert, untersucht und ausgewertet.

Zur besseren Veranschaulichung werden etappenweise die Bestandteile einer Kommunikation zwischen den Teilnehmern erarbeitet.

## 4.1 Thema der Kommunikationsstrategie

Vor dem Beginn eines Kommunikationsprozesses stellt sich die Frage: Was möchte der Sender dem Empfänger(n) für einen Sachverhalt vermitteln? Denn *„der erste Schritt in jeder Kommunikation besteht darin, herauszufinden, was ich anderen mitteilen will.“*<sup>64</sup>

Der bisherigen Verlauf der Arbeit hat diesen Sachverhalt schon mehrmals aufgezeigt. Im Zuge der Umbau- und Modernisierungsarbeiten der Haupttribüne im Eintracht Stadion fallen in Zukunft bisher vergebene Dauerkartenplätze weg.

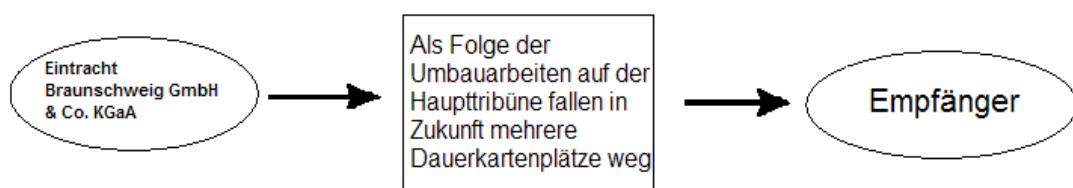
Die Inhaber der Dauerkartenplätze sollen in einem anderen, nicht vom Stadionumbau betroffenen Bereich untergebracht werden.

Bisher bekannt ist, dass die Rolle des Senders die Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA einnimmt. Sie ist der Ausgangspunkt aller Aktivitäten, die zur Vermittlung der Veränderungen auf der Haupttribüne angegangen werden.

Auch die Kernbotschaft, welche für den gesamten Kommunikationsprozess steht, kann genannt werden (siehe Abb. 6).

Jedes Kommunikationsmittel, welches zur Verständigung mit den von den Umbauarbeiten betroffenen Stadionbesuchern eingesetzt wird, besitzt als Basis diese Botschaft.

„Bestandteile der Kommunikation I“



(Abb. 6 „Bestandteile der Kommunikation I“)

<sup>64</sup>Miller/Nunnally/Wackmann 1975: 28

## 4.2 Ziele des Kommunikationsprozesses

Nachdem der Sender einer Botschaft weiß, was er dem Empfänger vermitteln möchte, muss er im selben Moment wissen, welche Ziele er mit der Vermittlung der Botschaft erreichen möchte.

In der Regel wird *„nicht ein einzelnes Ziel, sondern vielmehr ein Bündel unterschiedlichster Ziele verfolgt [...]“*.<sup>65</sup>

Daher stellt sich die Frage, in welcher Beziehung die einzelnen Ziele zueinander stehen.

Es lassen sich dabei komplementäre, neutrale und konfligierende Zielbeziehungen unterscheiden.<sup>66</sup>

Sich ergänzende oder voneinander unabhängige Ziele stellen für den Ablauf des Kommunikationsprozesses keine Probleme dar.

Anders verhält es sich, wenn eine Gewichtung der Ziele vorgenommen werden muss, da sich die einzelnen Ziele gegenseitig beeinträchtigen.

Beim Stadionumbau in Braunschweig gibt es zwei Hauptziele, die sich aufgrund der Nicht-Vollauslastung des Stadions mit Dauerkartenplätzen nicht gegenseitig beeinträchtigen.

Das Ziel Nummer Eins ist die Kommunikation über die Umsetzung der durch den Umbau der Haupttribüne entstehenden Veränderungen.

Das heißt, dass nicht mehr alle der bisher bestehenden Dauerkartenplätze auf der Haupttribüne in Zukunft noch angeboten werden können und in Folge dessen den Betroffenen dieser Umstand erläutert werden muss.

Trotz dieser notwendigen Veränderungen möchte Eintracht Braunschweig die bisher auf der Haupttribüne ansässigen Dauerkartenbesitzer nicht als Stadionbesucher verlieren.

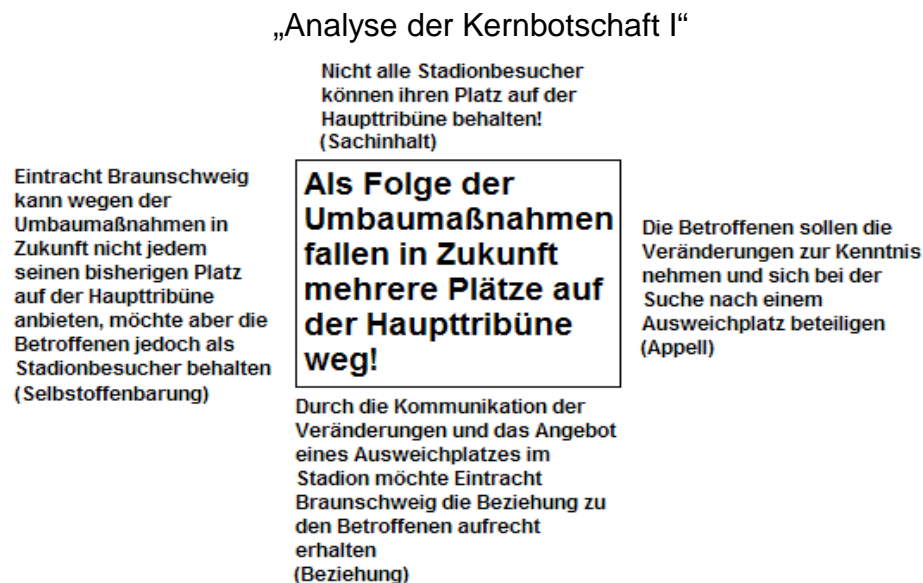
Daraus ergibt sich das Ziel Nummer Zwei: Die von den Umbaumaßnahmen betroffenen Stadionbesucher sollen auch in Zukunft die Spiele der Eintracht live im

<sup>65</sup>Nufer/Bühler 2010: 128

<sup>66</sup>Vgl. Hentze/Heinecke/Kammel, 2001, zitiert nach Nufer/Bühler 2010: 128

Stadion verfolgen und sich aktiv bei der Suche nach einem Ausweichplatz beteiligen.

Mit dem Wissen über die Ziele kann man an dieser Stelle die vier Seiten der zu vermittelten Botschaft an die Betroffenen benennen (siehe Abb. 7).



(Abb.7 „Analyse der Kernbotschaft I“)

Man erfährt also nicht nur etwas über die Ziele, die Eintracht Braunschweig mit ihrer Botschaft erreichen wollen, sondern auch etwas über die Beziehung zu den Betroffenen/Empfängern der Botschaft.

Während die Selbstoffenbarungseite der Nachricht *„nicht nur Informationen über die mitgeteilten Sachinhalte, sondern auch Informationen über die Person des Senders.“*<sup>67</sup> offenbart, *„enthält die Beziehungsseite einerseits Du-Botschaften und andererseits Wir-Botschaften.“*<sup>68</sup>

Projiziert auf das Beispiel Eintracht Braunschweig erfahren wir bei der Selbstoffenbarung, dass es der Eintracht nicht mehr möglich ist, alle bisher angebotenen Plätze auf der Haupttribüne auch in Zukunft zur Verfügung zu stellen.

<sup>67</sup>Thun, 2009: 26

<sup>68</sup>Thun, 2009: 28

Auf der Beziehungsebene versucht der Verein die Betroffenen mit ins Boot zu holen und in die Pflicht zu nehmen, auch selber an einer Problemlösung mitzuwirken, wobei dies keine Pflicht, sondern nur ein Angebot ist.

Die Ziele, welche die Eintracht mit ihrer Botschaft verfolgt und das Angebot an die Betroffenen zur Findung eines Ausweichplatzes kommen auf der Appell-Seite zum Ausdruck.

Appelle haben stets „[...]die Funktion, auf den Empfänger Einfluss zu nehmen.“<sup>69</sup>

Auch in unserem Fall findet eine Beeinflussung statt.

Mit der Darstellung über die Notwendigkeit des Umbaus und den damit verbundenen Folgen für einen Teil der Stadionbesucher soll ein Verständnis für die Situation bei den Betroffenen erzeugt werden.

Gleichzeitig wälzt die Eintracht auch einen Teil der Verantwortung an diese selbst ab, indem die Betroffenen selber Vorschläge für die neue Lage ihrer Sitzplätze machen sollen.

Die Intentionen, die Ziele, die man mit einer Botschaft beim Empfänger vermitteln möchte sind das Eine.

Aber reagiert der Empfänger überhaupt so auf die Botschaft, wie es vom Sender gewollt war?

Das Schwierige dabei ist, dass der Empfänger „[...]prinzipiell die freie Auswahl (hat), auf welche Seite der Nachricht er reagieren will.“<sup>70</sup>

Ein Teil der Empfänger hört oft nur explizit auf den Sachinhalt. In unserem Fall würden sie aus der Botschaft nur heraushören, dass sie ihren Platz auf der Haupttribüne in Zukunft nicht mehr in Anspruch nehmen können.

Eine mögliche Reaktion darauf wäre die Frage(n): Warum sind gerade unsere Plätze betroffen? Kann man es nicht so regeln, dass niemand seinen Platz verliert? Wieso hat der Neubau von Business-Seats Vorrang vor den **normalen** Plätzen?

Hören die Empfänger verstärkt auf die Beziehungsseite der Botschaft, sind in unserem Fall zwei Hauptreaktionen denkbar.

Zum einen denken manche, sie wären dem Verein egal, obwohl sie ihn seit Jahren durch ihre Anwesenheit im Stadion unterstützen oder auch, dass bei der

---

<sup>69</sup>Thun, 2009: 29

<sup>70</sup>Thun, 2009: 45

zunehmenden Kommerzialisierung im Fußball der **normale** Fan ins Hintertreffen gerät und sich den Interessen der **großen** Geldgeber beugen muss.

Ein anderer Teil denkt bei dem Angebot eines Ausweichplatzes, bei dem die Empfänger selbst noch ein Mitspracherecht besitzen, dass der Verein um ihre Situation besorgt ist und alles dafür tut, auch diese künftig im Eintracht-Stadion als Zuschauer begrüßen zu dürfen.

Empfänger, die verstärkt auf die Beziehungsseite eine Nachricht hören, neigen dazu, *„dass sie in viele beziehungsneutrale Nachrichten und Handlungen eine Stellungnahme zu ihrer Person hineinlegen oder Übergewichten.“*<sup>71</sup>

Empfänger, die verstärkt auf die Selbstoffenbarungs-Seite der Nachricht hören nehmen die Botschaft unter dem Aspekt in Augenschein, indem sie sich fragen, was der Sender dem Empfänger über sich eigentlich sagt.

Im Fall der Umplatzierung im Eintracht-Stadion wäre dies: Die Eintracht ist nicht in der Lage, unsere Sitzplätze auf der Haupttribüne zu erhalten, möchten uns jedoch nicht als Stadionbesucher verlieren.

Die Appell-Affinen werden die Veränderungen zur Kenntnis nehmen und sich aktiv am Prozess der Umplatzierungen beteiligen. Sie sehen auch, dass sie selbst in der Verantwortung stehen, sich am Problemlösungsprozess einzubringen.

Aus diesen Darstellungen kann man folgern, dass es einerseits für den Sender schwer ist, dem Empfänger seine Nachricht so zu vermitteln, wie er es ursprünglich beabsichtigt hat, da es verschiedene „Empfänger-Typen“ gibt, die jeweils andere Inhalte einer Nachricht herausfiltern und für wichtig erachten.

Andererseits ist es für die Empfänger nicht immer leicht, den Kernpunkt einer Nachricht zu verstehen und auf ihn zu reagieren.

In Folge dessen kann es zu Missverständnissen kommen und die Kommunikation ist unter Umständen nicht erfolgreich.

Dies hat wiederum zur Folge, dass die Ziele des Kommunikationsprozesses nicht erreicht werden.

---

<sup>71</sup>Thun, 2009: 51

## 4.3 Zielgruppenanalyse

Nachdem das Thema und die Ziele der Kommunikationsstrategie für die Umplatzierungen auf der Haupttribüne des Eintracht-Stadions benannt wurden, wird im nächsten Schritt die Zielgruppe(n) für die Kommunikationsmittel bestimmt.

*„Zielgruppen werden aufgrund bestimmter Eigenschaften gezielt definiert und sind dann Adressaten von Kommunikationsaktivitäten.“<sup>72</sup>*

Auf der einen Seite spricht man von einer Zielgruppe, *„wenn ihre Angehörigen über relativ homogene soziodemografische Daten verfügen, also zum Beispiel ähnlichen Jahrgängen oder vergleichbaren Einkommensschichten entstammen.“<sup>73</sup>*

Auf der anderen Seite lassen sich Zielgruppen *„aber auch aus homogenen Verhalten ableiten“<sup>74</sup>*, wie Besucher eines Sportplatzes oder Opernfans.

*„Schließlich lassen sie sich aufgrund ihrer psychografischen Merkmale differenzieren.“<sup>75</sup>*

Für den Begriff der Zielgruppe wird häufig der Begriff Teilöffentlichkeit genannt. Günther Headrich versteht darunter: *„Gruppierungen von Personen und Institutionen im gesellschaftlichen Umfeld von Organisationen.“<sup>76</sup>*

*„Strategische Anspruchsgruppen nehmen bestimmte Aktivitäten einer Organisation bewusst wahr.“<sup>77</sup>*

Die Zielgruppen sind der Meinung, *„[...] dass sie Möglichkeiten haben, auf diese Aktivitäten Einfluss zu nehmen, und sie empfinden aufgrund der Art und Weise, wie die Organisation sich verhält, hohe Betroffenheit.“<sup>78</sup>*

Allgemein kann man zunächst feststellen, dass insgesamt 723 Personen<sup>79</sup> von den Umbaumaßnahmen im Eintracht-Stadion in dem Maße betroffen sind, dass sie zukünftig ihren angestammten Platz auf der Haupttribüne verlieren.

Trotz der Unterschiede zwischen den einzelnen Betroffenen, eint sie die Tatsache,

<sup>72</sup>Six/Gleich/Gimmler, 2007: 237

<sup>73</sup>Brauer, 2005: 288

<sup>74</sup>ebenda

<sup>75</sup>ebenda

<sup>76</sup>Headrich, 1992: 259

<sup>77</sup>Brauer, 2005: 289

<sup>78</sup>ebenda

<sup>79</sup>Diese Zahl stammt aus der Organisations-Abteilung von Eintracht Braunschweig



dass sie regelmäßige Stadionbesucher zu den Heimspielen von Eintracht Braunschweig sind.

Eine Unterscheidung der Betroffenen und Charakterisierung dieser wird im Folgenden vorgenommen.

Wie in Punkt 2.1.2 schon beschrieben, benötigt man zur Bestimmung von Zielgruppen „*charakterisierende Daten*“.<sup>80</sup>

### **soziodemographische Daten**

Das Publikum auf der Haupttribüne im Eintracht-Stadion ist wie üblich im modernen Fußball nicht geschlechts-spezifisch besetzt. Jedoch ist es so, dass die Mehrheit der Stadionbesucher Männer sind. Nur ca. 3-15 % der Stadionbesucher bei Fußballspielen sind Frauen.<sup>81</sup>

Dieses Größenverhältnis spiegelt sich auch bei Stadionbesuchern auf der Braunschweiger Haupttribüne wieder, die umgesetzt werden müssen. Der Anteil von Frauen beträgt dabei rund 10,5 %.<sup>82</sup> Dabei sind keine Besitzer/-innen von Sponsorenkarten berücksichtigt, weil dabei nicht im Voraus bekannt ist, ob tatsächlich die Personen das Stadion besuchen, die die Karten erhalten haben oder ob sie weitergegeben werden.

Meist sind Frauen im Stadion als Begleitung ihrer Männer oder Lebensgefährten unterwegs. Deshalb ist bei der Suche nach einem neuen Platz zu berücksichtigen, dass Mann und Frau auch zukünftig nebeneinander sitzen können.

### **geographisch**

Dauerkartenbesitzer besuchen, wie die Bezeichnung schon vermuten lässt, nahezu jedes Heimspiel ihrer Lieblingsvereine. Eine Dauerkarte besitzt ihre Gültigkeit für alle Heimspiele eines Vereins und besetzt für die komplette Saison ein und denselben Sitzplatz im Stadion. Bei Stehplatzdauerkarten gilt die Karte jeweils für ein und denselben Block im Stadion.

---

<sup>80</sup>Brauer, 2005: 198

<sup>81</sup><http://sportfak.uni-leipzig.de/~fg-sportsoziologie/documents/DFV11SportundZuschauer.pdf>, 18.06.2012

<sup>82</sup>Diese Daten stammen aus der Organisations-Abteilung von Eintracht Braunschweig

In der Regel werden Dauerkarten vor Beginn einer Saison verkauft und erworben. Diese Punkte lassen für den Fall Eintracht Braunschweig den Schluss zu, dass die Mehrzahl der Dauerkartenbesitzer direkt aus Braunschweig oder der unmittelbaren Umgebung kommen.

In Tabelle 1<sup>83</sup> ist dargestellt, woher die Betroffenen der Umsetzaktion auf der Haupttribüne in Braunschweig (ohne Angehörige von Sponsoren) kommen.

<b>Einzugsgebiet der von den Umsetzungen betroffenen Dauerkartenbesitzer in Braunschweig</b>		
Einzugsgebiet	Absoluter Anteil	Prozentualer Anteil
Braunschweig	212	54,2%
bis 20 km Entfernung zu BS	95	24,3%
21 bis 50 km Entfernung zu BS	73	18,7%
51 bis 100 km Entfernung zu BS	9	2,3%
mehr 100 km Entfernung zu BS	2	0,5%

(Tab. 1 „Einzugsgebiet der betroffenen Dauerkartenbesitzer“)

Zu erkennen ist, dass mehr als die Hälfte der Betroffenen direkt aus Braunschweig kommt. Der Anteil derer, die einen Anfahrtsweg nach Braunschweig von mehr als 50 Kilometern haben, ist mit 2,8% sehr gering.

Dies hat Auswirkungen auf die Kommunikationsstrategie der Eintracht mit den Betroffenen.

Mit dem Wissen, dass die Mehrzahl der umzusetzenden Dauerkartenbesitzer aus Braunschweig oder der direkten Umgebung kommen, kann man Elemente der direkten, persönlichen Kommunikation einbringen.

### **situativ**

Nach der allgemein vorgenommenen Charakterisierungen von Fußball-Fans und im speziellen von Stadionbesuchern in Braunschweig wird im Folgenden die Gesamtzahl der Betroffenen noch einmal in mehrere Untergruppen untergliedert, wobei nicht für jede einzelne Gruppe ein spezieller Kommunikationsprozess durchgeführt wurde.

<sup>83</sup>Daten stammen aus der Organisations-Abteilung von Eintracht Braunschweig

Den größten Anteil derer, die ihren Platz durch die Umbauarbeiten auf der Haupttribüne verlieren sind die ganz normalen Dauerkartenbesitzer. Sie sind mit einer Anzahl von 301 Personen/Plätze im Kommunikationsprozess beteiligt.

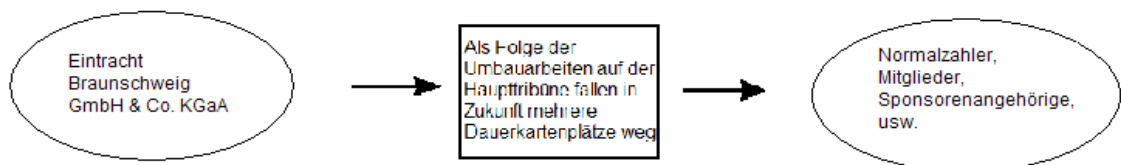
Hinzu kommen 294 Sponsoren-Angehörige, die über die Sponsoring-Verträge mit der Eintracht einen oder mehrere Sitzplätze auf der Haupttribüne im Eintracht-Stadion gestellt bekommen haben.

Diese Gruppe steht nicht im Fokus der Kommunikationsanalyse, da es zum einen nicht bei jedem Spiel die gleichen Personen sind, die den für den Sponsor gestellten Platz im Stadion einnehmen und zum anderen sich ihre Situation *„im Vorfeld der Saison 2013/14... (ändert), ...da alle bisherigen Sponsorenkartenbesitzer auf die neuen Business-Seats in der Mitte der Tribüne wechseln werden.“*<sup>84</sup>

Weitere Betroffenen-Gruppen sind die Vereins-Mitglieder (51 Personen), Zuschauer mit körperlicher oder geistiger Behinderung (33 Personen), lebenslange Dauerkartenbesitzer (30 Personen) und Besitzer von Ehrenkarten (14 Personen).

Mit diesem Wissen sind nun die drei Bestandteile des Kommunikationsprozesses bekannt. Wir wissen, wer der Sender ist, welche Botschaft dieser Sender vermitteln möchte und wer der Empfänger der Botschaft ist. (siehe Abb. 8)

#### „Bestandteile der Kommunikation II“



(Abb. 8 „Bestandteile der Kommunikation II“)

<sup>84</sup>Siehe Anhang: Anschreiben Betreff Stadionumbau

## 4.4 Kommunikation mit den Betroffenen

Nachdem im bisherigen Verlauf der Arbeit der Kommunikationsbegriff im Allgemeinen erläutert, einzelne Kommunikationsarten charakterisiert und auch erste Beispiele des Kommunikationsprozesses im Fallbeispiel Eintracht Braunschweig erörtert wurden, wird im Folgenden die Kommunikation zwischen einem Unternehmen und Öffentlichkeiten an einem konkreten Beispiel aufgezeigt und kommunikationspsychologisch nach Friedemann Schulz von Thun untersucht. Zentraler Gegenstand dieser Betrachtung ist ein Informationsschreiben<sup>85</sup> der Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA an die Besitzer der lebenslangen Dauerkarten, welche an dieser Stelle stellvertretend für alle Betroffenen stehen, die ab der Saison 2012/13 ihren angestammten Sitzplatz aufgrund der Umbau- und Modernisierungsarbeiten umtauschen müssen.

Sachinformationen und Appelle stehen im Vordergrund bei der Kommunikation zwischen Unternehmen und den Öffentlichkeiten. Aber auch Aussagen über den Beziehungsstatus zwischen den Parteien werden getroffen und man bekommt Informationen über den jeweiligen Sender der Botschaften

Der Sender in unserem Fall ist zunächst einmal Eintracht Braunschweig, ehe in der Resonanzphase die betroffenen Stadionbesucher die Rolle des Senders einnehmen.

Zur Auswertung des Informationsschreibens wird dies in vier Abschnitte untergliedert: Rückblick; Folgen des Stadionumbaus; persönliche Informationen für den Betroffenen; Ausblick.

### 4.4.1 Rückblick

Wie im Punkt 4.1 beschrieben, besteht die Kernbotschaft der an dieser Stelle dargelegten Kommunikationsstrategie, dass in Folge der Umbau- und Modernisierungsarbeiten am Eintracht-Stadion einige Dauerkartenplätze auf der Haupttribüne wegfallen.

---

<sup>85</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte

Zu dieser Kernbotschaft gesellen sich im vorliegenden Informationsschreiben weitere Botschaften, um die Notwendigkeiten der Veränderungen deutlich zu machen und Problemlösungen aufzuzeigen.

Schon die Betreffzeile macht den Sender darauf aufmerksam, welche Botschaft das Schreiben vermitteln soll. Da heißt es: *„Stadionumbau/ Ihr Dauerkartenplatz auf der Haupttribüne Saison 2012/13“*<sup>86</sup>

Die Kombination zwischen Stadionumbau und Dauerkarte, lässt sofort vermuten, dass der Umstand des einen, eine Veränderung des anderen mit sich bringt. Die persönliche Formel *„Ihr Dauerkartenplatz“* macht deutlich, dass es kein allgemeines Informationsschreiben für die Dauerkartenbesitzer im Eintracht-Stadion ist, sondern dass das Schreiben ausschließlich über die Veränderungen informiert, die jeden einzelnen Empfänger des Informationsschreibens betrifft.

Der Betreff an sich ist in diesem Fall noch keine Botschaft und vermittelt auch keine Sachinformationen und Appelle. Er lässt lediglich Raum für Vermutungen und stimmt den Empfänger auf den nachfolgenden Inhalt des Informationsschreibens ein.

Auf den Betreff folgt ein Rückblick/ bzw. eine Einleitung zum Thema Veränderungen durch den Stadionumbau.

Zu Beginn wird darauf verwiesen, dass *„[...] sich die Braunschweiger Bürger und Bürgerinnen im Rahmen der ersten Bürgerbefragung der Stadt Braunschweig für den Stadionumbau des Eintracht-Stadions entschieden haben.“*<sup>87</sup>.

Diesen Fakt an den Anfang des Informationsschreibens zu setzen hat einen Hauptgrund/Funktion: Es wird verdeutlicht, dass Eintracht Braunschweig für den Stadionumbau und die damit verbundenen Folgen die Bevölkerung der Stadt Braunschweig hinter sich hat und von diesem für die Durchführung des Großprojektes legitimiert wurde.

Eine positive Wirkung erzielt die Erwähnung, dass die Entscheidung über den Stadionumbau der erste Plebiszit in der Geschichte der Stadt Braunschweig war.

<sup>86</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte

<sup>87</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte: 1

Neben der Legitimation für das Projekt könnte man auch den Eindruck gewinnen, dass die Bürgerbefragung ein Stück Verantwortung für alles, was mit dem Stadionumbau in Zusammenhang steht, von der Eintracht auf die Gesamtbevölkerung Braunschweigs abgestreift sollte.

Um das Thema Verantwortung und Voranschreiten der Baumaßnahmen geht es im Folgenden.

Nach der erfolgreich verlaufenen Bürgerbefragung begannen im Oktober 2011 die Modernisierungsarbeiten auf der Haupttribüne, „[...] die von der Stadt Braunschweig verantwortet werden“<sup>88</sup> und mündeten in den Beginn der Arbeiten „am neuen Eintracht-Verwaltungsgebäude“.<sup>89</sup>

Nicht nur die Bürger der Stadt Braunschweig, sondern auch die Stadt als Institution beteiligt sich aktiv am Umbau des Eintracht-Stadions, was nicht zuletzt daran liegt, dass das Stadion städtisches Eigentum ist.

Was sagt dem Empfänger des Informationsschreibens dessen erster Abschnitt?

Es wird ihm noch einmal vor Augen geführt, wie es zu dem Beginn der Umbaumaßnahmen kommen konnte und welche Fortschritte das Projekt seit Oktober 2011 gemacht hat.

Zum Thema Dauerkartenplatz sowie Umsetzaktion wird in diesem Abschnitt noch nichts bekanntgegeben. Es ist ein reines Einführen in die Thematik Stadionumbau.

#### 4.4.2 Folgen des Stadionumbaus

Nachdem im ersten Abschnitt etwas über die bisher durchgeführten Maßnahmen im Zuge des Stadionumbaus informiert wurde, gibt dieser Abschnitt einen Einblick, dass *„eine Vielzahl von Plätzen [...] in der neuen Saison und teilweise auch nach Fertigstellung der Umbaumaßnahmen nicht mehr für den Betrieb bei [...] Heimspielen zur Verfügung stehen wird.“*<sup>90</sup>

Dieser Abschnitt dient als Übergang von den allgemeinen Informationen zum Stadionumbau hin zu den persönlichen Botschaften, welche jeweils den einzelnen Empfänger dieses Informationsschreibens betreffen.

<sup>88</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte: 1

<sup>89</sup>ebenda

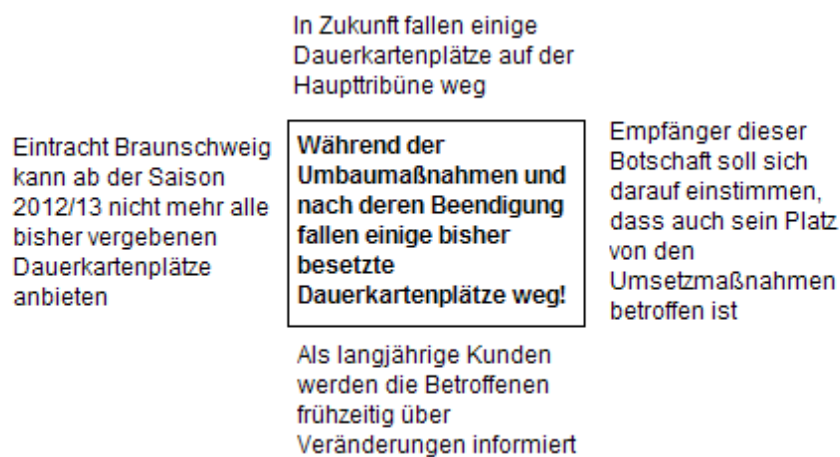
<sup>90</sup>ebenda

Ziel der Kommunikationsstrategie über die Veränderungen des Stadionumbaus war es, frühzeitig über die neuen Umstände zu informieren und die Stadionbesucher **mitzunehmen**, was einerseits die Durchführung der Bürgerbefragung zum Ausdruck bringt und zum Beispiel wie in diesem Abschnitt beschrieben, die Mitteilung über die geplante Umsetzaktion schon seit dem Herbst 2011.

Die Kernbotschaft in diesem Teil des Informationsschreibens ist gleichzeitig auch die Hauptbotschaft des Kommunikationsprozesses über die Umplatzierungen im Eintracht-Stadion: Während der Bauarbeiten und auch nach deren Fertigstellung fallen einige bisher besetzte Dauerkartenplätze auf der Haupttribüne weg! (siehe auch Abb. 9)

Diese Kernbotschaft beinhaltet neben der Sachinformation auch noch Aussagen zu Eintracht Braunschweig selber und was sie mit dieser Botschaft erreichen möchte.

#### „Analyse der Kernbotschaft II“



(Abb.9 „Analyse der Kernbotschaft II“)

Wie bereits beschrieben, ist dieser Abschnitt noch allgemein gehalten und sagt noch nicht direkt etwas über die Situation des Empfängers aus.

Nimmt man jedoch den Bezug auf die Betreffzeile, so muss dem Empfänger klar sein, dass auch sein Sitzplatz von den Veränderungen auf der Haupttribüne betroffen sein wird, ohne dass es eindeutig in diesem Abschnitt kommuniziert wird.

Im Rückblick auf den bisher erfassten Sachverhalt kennen wir das Thema des Kommunikationsprozesses, es fand eine Beschreibung der äußeren Umstände statt und es wird auf eine Folge dieser veränderten Umstände konkret hingewiesen.

#### 4.4.3 Persönliche Informationen für den Betroffenen

Aufgrund des Abschnittes zwei sollte der Empfänger den Eindruck gewinnen, dass sein Sitzplatz ebenfalls von den Umbaumaßnahmen betroffen ist. Dieser Eindruck wird im Folgenden zu einer Gewissheit: *„Wir möchten Sie [...] darüber informieren, dass leider auch Ihr Platz [...] von den Umbaumaßnahmen betroffen ist.“<sup>91</sup>*

Diese Aussage verleiht der Betreffzeile ebenso eine eindeutige Intention. Der Zusammenhang Stadionumbau und Dauerkartenplatz steht dafür, dass der Dauerkartenplatz des Empfängers ihm in Zukunft nicht mehr angeboten werden kann.

Fortlaufend passiert Folgendes: Eintracht Braunschweig gibt an, welche Reihen in den Blöcken der Haupttribüne für die bisherigen Dauerkartenbesitzer in der Zukunft wegfallen. Der Verein gibt dem Empfänger nicht nur die Sachinformation, dass sein Platz zukünftig nicht mehr zur Verfügung steht, sondern er unterlegt dies mit einer Darstellung, welche zwei Funktionen besitzt: Transparenz über die von den Veränderungen betroffenen Bereichen auf der Haupttribüne; Überprüfung/Kontrolle durch den Empfänger darauf, ob er wirklich von den Veränderungen betroffen ist.

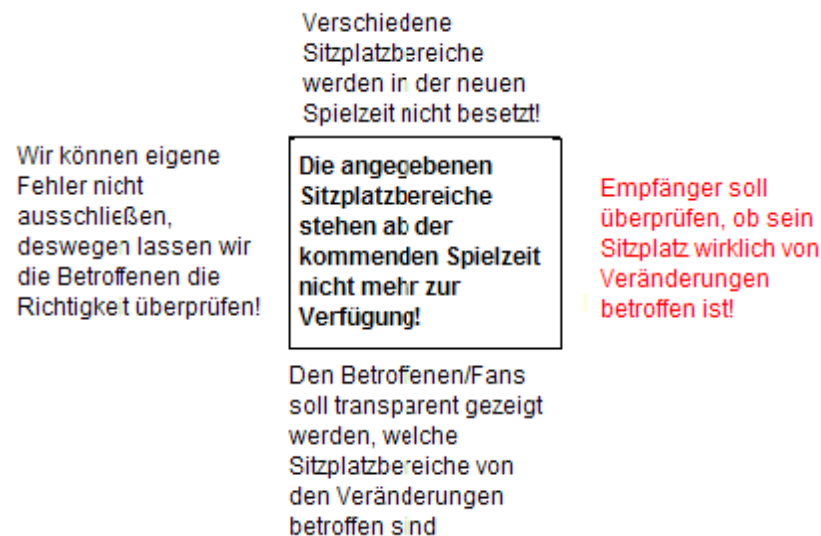
Aus dem letzteren ergibt sich ein versteckter Appell an den Empfänger, der besagt: Kontrolliere, ob du wirklich von den Veränderungsprozessen betroffen bist oder ob wir einen Fehler gemacht haben! (siehe Abb. 10)

---

<sup>91</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte: 1



### „Darstellung versteckter Appell“



(Abb. 10 „Darstellung versteckter Appell“)

Nach der Darstellung der von Veränderungen betroffenen Sitzplätzen und den damit zusammen gefassten Ist-Zustand, geht man dazu über, dem entstandenen Problem gegenüber zu treten und einen Problemlösungsprozess einzuleiten. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Suche eines alternativen Sitzplatzes für Besitzer einer Lebenslangen Dauerkarte, die sowieso stets einen Anspruch auf einen Dauerkartensitzplatz haben, sondern auch um die übrigen Betroffenen.

*„Um Ihnen zunächst für die Saison 2012/2013 einen alternativen Sitzplatz anzubieten, möchten wir sie [...] direkt nach Saisonende [...] in die Geschäftsstelle bitten. Sie haben dort [...] die Möglichkeit, Ihren Platz für die neue Saison auszuwählen.“<sup>92</sup>*

Zunächst einmal ist festzustellen, dass die neue Sitzplatzvergabe nur vorläufig für die Saison 2012/13 vorgenommen wird. Diese Botschaft sagt aus, dass das Ergebnis des Problemlösungsprozesses eventuell nur für den begrenzten Zeitraum von einem Jahr Bestand hat.

Der Empfänger wird somit auf weitere Veränderungen vorbereitet, welche die Umbaumaßnahmen mit sich bringen.

<sup>92</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte: 1

Um den Betroffenen einen neuen Sitzplatz anzubieten, wird dieser in die Geschäftsstelle gebeten. Diese Variante, eine direkte Kommunikation zwischen Eintracht Braunschweig und den Stadionbesuchern aufzubauen bietet sich dadurch die Möglichkeit, weil die meisten von den Umbaumaßnahmen betroffenen Zuschauer in Braunschweig selbst oder in direkter Umgebung wohnen. Dies zeigt die Tabelle 1 im Punkt 4.3 .

Bei dem Besuch in der Geschäftsstelle können die Betroffenen im Gespräch mit deren Mitarbeitern, einen alternativen Sitzplatz für die kommende Saison auswählen. An dieser Stelle wird erneut der Kern der Kommunikationsstrategie der Eintracht deutlich: Die Betroffenen werden in Entscheidungsfindungen und Problemlösungen einbezogen, um auch der emotionalen Bindung, die Fußball-Fans mit **ihrem** Verein aufbauen, Rechnung zu tragen.

Im Falle dessen, der Empfänger schafft es aus zeitlichen oder sonstigen Gründen nicht, persönlich in der Geschäftsstelle zu erscheinen, soll er seine Sitzplatzwünsche für die kommende Saison auf einem dem Informationsschreiben beigelegten Rückmeldebogen<sup>93</sup> vermerken.

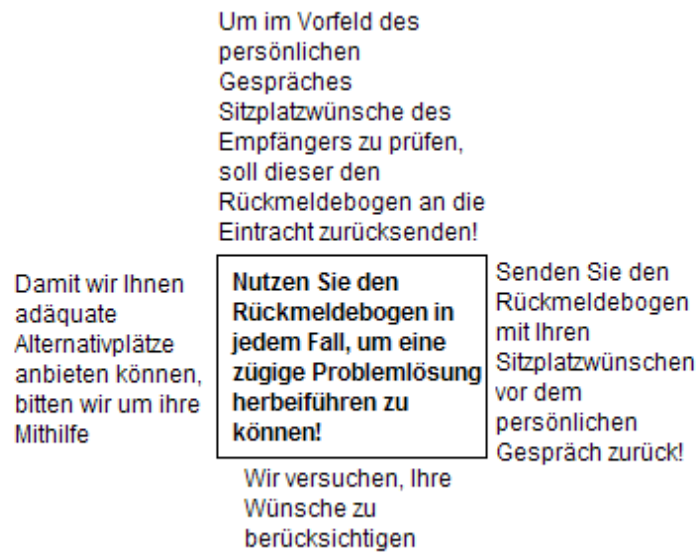
*„Bitte nutzen Sie den Rückmeldebogen auch, wenn Sie den Termin wahrnehmen möchten und uns [...] im Vorfeld des Umsetzungstermins besondere Informationen zukommen lassen möchten [...].“*<sup>94</sup> Diese Aufforderung, den Rückmeldebogen ebenso zu nutzen, wenn man den Termin in der Geschäftsstelle wahrnimmt, ist fast schon eine Notwendigkeit, um die alternativen Sitzplätze in einem zeitlich angemessenen Rahmen vergeben zu können.

Die Kernbotschaft (siehe Abb. 11) lautet: Nutzen Sie den Rückmeldebogen in jedem Fall, um eine zügigen Problemlösung herbeiführen zu können!

<sup>93</sup>Siehe Anhang: Rückmeldebogen

<sup>94</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte:1

### „Analyse der Kernbotschaft III“



(Abb. 11 „Analyse der Kernbotschaft III“)

Neben der Bitte um Rücksendung gibt es für diese auch ein Enddatum. Zwischen dem Enddatum, der 27.04.2012 und den persönlichen Gesprächen in der Geschäftsstelle liegen eineinhalb Wochen, in der Eintracht Braunschweig versucht, die Wünsche und Anmerkungen der Empfänger zu berücksichtigen und zu prüfen, um besser vorbereitet in die direkte Kommunikation mit den Betroffenen zu treten.

Auffällig im Abschnitt „persönliche Informationen für den Betroffenen“ ist der Übergang von versteckten zu offenen Appellen.

Die versteckten Appelle, wie der Appell zur Kenntnisnahme der veränderten Umstände des vom Empfänger bisher eingenommenen Sitzplatzes oder der Appell zur Gegenkontrolle, ob denn der Empfänger wirklich von den Umbaumaßnahmen betroffen ist, dienen zur Bestandsaufnahme der aktuellen, unveränderlichen Situation.

Die darauf folgenden offenen Appelle<sup>95</sup> machen noch einmal eines deutlich. Im Kommunikationsprozess um die Umsetzungen der von den Umbaumaßnahmen betroffenen Sitzplätze auf der Haupttribüne, ist vorgesehen, die Betroffenen direkt in Entscheidungsfindungen einzubeziehen und ihnen Verantwortung für das Gelingen der Problemlösung zu übergeben.

<sup>95</sup>Siehe Anhang: Offene Appelle

Dadurch wird dieses vorliegende Informationsschreiben in diesem Abschnitt zu einem Aufforderungsschreiben mit Informationscharakter.

Der Empfänger soll mit den vorliegenden Informationen auf die sich verändernden Zustände hingewiesen werden, um folglich die Problemlösungsfindung vorzubereiten und einen erfolgreichen Abschluss zu erreichen.

#### 4.4.4 Ausblick

In diesem letzten Abschnitt des Informationsschreibens wird ein Bild der nahen bis späteren Zukunft gezeichnet.<sup>96</sup> Dabei geht man chronologisch vor.

Diese chronologische Anordnung besteht aus vier Botschaften:

Die erste Botschaft gibt Auskunft darüber, dass der Empfänger die Möglichkeit besitzt, *„[...] nach Ablauf der Reservierungsfrist für bisherige Dauerkartenbesitzer noch einmal nach einem alternativen Platz zu schauen [...]“*<sup>97</sup>, sollte er im Vorfeld für sich keinen alternativen Sitzplatz finden.

Somit ist klar, dass aus dem Termin in der Geschäftsstelle kein Alles-oder-nichts-Termin wird und auf Zwang ein neuer Sitzplatz gefunden werden muss, sondern dass auch im Nachhinein eine Auswahl des Platzes noch möglich sein wird.

Die zweite Botschaft informiert über den Ablauf des Umbaus der Haupttribüne. So bekommt der Empfänger einen Einblick davon, was an Stelle seines bisher angestammten Sitzplatzes in Zukunft den Raum besetzt, nachdem bisher nur klar war, dass die Plätze in Zukunft nicht mehr zur Verfügung stehen.

Eine weitere Botschaft gibt wie im Punkt 4.4.3 beschrieben, eine Auskunft darüber, dass der aktuelle Umsetzungsprozess nicht endgültig, sondern vorläufig nur auf die Saison 2012/13 beschränkt ist. Die Betroffenen werden mit dieser Information auf weitere Veränderungen ihrer Situation vorbereitet.

---

<sup>96</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte: 2

<sup>97</sup>ebenda

Die letzte Botschaft beschreibt allgemein den Zustand der neuen Haupttribüne nach Abschluss der Umbaumaßnahmen, denn diese wird „[...] nach Fertigstellung [...] nur noch 26 Reihen haben.“<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup>Siehe Anhang: Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte: 2

## 5. Reaktion der Empfänger

In Punkt 4 wurde beschrieben, welche Botschaften Eintracht Braunschweig im Rahmen des Kommunikationsprozesses über die Umplatzierungen der Dauerkartenplätze auf der Haupttribüne an die betroffenen Stadionbesucher übermittelt hat.

Die untersuchte Übermittlungsform der Botschaften stellte ein Informationsschreiben dar, in dem aufgezeigt wurde, warum zur Saison 2012/13 mehrere Sitzplätze nicht mehr zur Verfügung stehen. Ebenso wurden die Empfänger zu einem Gespräch in die Geschäftsstelle der Eintracht eingeladen, bei dem sie zusammen mit deren Mitarbeitern einen neuen Sitzplatz für sich aussuchen konnten.

Um die Reaktion der Empfänger auf das Informationsschreiben zu überprüfen, wurde der Rückmeldebogen<sup>99</sup>, der dem Schreiben beilag und auf dem die Empfänger Wünsche für den neuen Sitzplatz usw. vermerken konnten, ausgewertet.

Ziel dieser Resonanzauswertung ist, zu schauen, wie sich die Empfänger verhalten und welche Vorstellung sie von der Problemlösung haben.

Insgesamt hat die Organisations-Abteilung von Eintracht Braunschweig 166 Rückmeldebogen erhalten. Diese Zahl muss nicht der Gesamtzahl der wegfallenden Sitzplätze nahekommen, da manche Dauerkartenbesitzer mehrere Karten auf ihren Namen laufen haben. Angesichts dieses Umstandes ist die Anzahl der Rückmeldungen zufriedenstellend.

Im Normalfall konnten die Betroffenen den Wunsch darüber äußern, ob sie in der nächsten Saison auf der Haupttribüne verbleiben möchten oder einen alternativen Platz auf der Gegengerade oder Nordkurve bevorzugen. 117 Personen, dies entspricht 70,5 %, haben als erste oder einzige Priorität angegeben, auf der Haupttribüne bleiben zu wollen. Dies spricht dafür, dass die Mehrheit der Betroffenen wenigstens auf der Haupttribüne bleiben wollen, wenn sie schon nicht mehr ihren angestammten Platz behalten dürfen.

---

<sup>99</sup>Siehe Anhang: Rückmeldebogen

Immerhin 22,9 % der Betroffenen möchten im Zuge des Umsetzungsprozesses von Anfang an auf die Gegengerade wechseln. Gründe hierfür dürften sein, dass sie bei diesem Wunsch eher die Chance sehen, mit ihrem bisherigen Sitznachbarn weiterhin nebeneinander die Heimspiele der Eintracht verfolgen zu können. Des Weiteren sehen sie vielleicht keine Chance auf der Haupttribüne zu bleiben, weil sie nicht die einzigen Betroffenen sind oder sie entscheiden sich aus Kostengründen für einen Wechsel auf die günstigere Gegengerade.

In keiner der Rückmeldungen wurde als erste oder einzige Priorität ein Sitzplatzwunsch in der Nordkurve genannt. Wahrscheinlich wäre dies eine zu große Verschlechterung für die bisherigen Zuschauer auf der Haupttribüne, da auch die Sichtverhältnisse hin zum Spielfeld mit denen auf der Haupttribüne nicht mithalten können.

45,8 % der Betroffenen gaben an, dass für sie bei der Wahl des neuen Sitzplatzes auch eine zweite oder dritte Priorität in Frage kommt, sollte ihre erste Priorität nicht in die Tat umzusetzen sein. Dies bedeutet, dass knapp die Hälfte bei nicht Vorhandensein des Wunschplatzes gesprächsbereit wären über die Wahl eines weiteren Alternativplatzes. Eventuell spielt dabei auch die Angst bei den Betroffenen mit, falls sie nur eine Priorität angeben und diese schließlich nicht zur Verfügung stehen würde, am Ende gar ohne Dauerkartenplatz dastehen zu müssen. Diejenigen, die nur eine Priorität angegeben haben, taten dies vielleicht nur, weil sie befürchteten, ansonsten gleich nur einen Platz ihrer zweiten oder dritten Priorität zu bekommen, da sie ja sonst signalisiert hatten, auch mit einem Platz, zum Beispiel in der Nordkurve zufrieden zu sein.

Fast so groß wie der Wunsch nach Verbleib auf der Haupttribüne ist bei den Empfängern der Wunsch, den bisherigen Sitznachbar auch in Zukunft auf der Tribüne neben sich zu haben. Ganze 65,7 % sprachen sich dafür aus. Dabei drücken die Betroffenen zum einen aus, dass sie wenigstens ihren vertrauten Sitznachbarn behalten möchten, wenn schon nicht nicht den alten Sitzplatz. Andererseits vermitteln sie mit diesem Wunsch auch, dass sie mit ihrem Anliegen nicht allein dastehen, sondern dass an dem Schicksal des einen, dass des

anderen hängt. Ganz nach dem Motto: Gemeinsam sind wir stark!, versuchen die Betroffenen ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen.

Eine zentrale Frage auf dem Rückmeldebogen war die nach der Teilnahme am persönlichen Gespräch in der Geschäftsstelle der Eintracht, um da gemeinsam mit dessen Mitarbeitern einen neuen Platz mit und für die Betroffenen zu finden. Immerhin 59 % sicherten auf dem Rückmeldebogen zu, den Gesprächstermin wahrzunehmen und damit in eine persönliche Kommunikation mit der Eintracht einzutreten. Da mehrere Betroffene bei den persönlichen Gesprächen auch die Interessen anderer Stadionbesucher vertreten und deshalb viele nicht erscheinen und viele aus zeitlichen Gründen nicht erscheinen können, fällt die Beteiligung nicht noch höher aus.

Damit sich die Organisations- und Ticketing- Abteilung der Eintracht schon im Vorfeld der Gespräche Gedanken über die anstehenden Umplatzierungen machen können, haben bereits 50,6 % der Betroffenen in dem Rückmeldebogen konkrete Angaben darüber gemacht, wo sie künftig sitzen wollen. Konkrete Angaben sind in diesem Zusammenhang Aussagen über genaue Blöcke und Reihen, sowie zum Beispiel Sitzplätze nahe von Treppenaufgängen.

Auf keinen Fall lassen die Rückmeldungen darauf schließen, dass sich die Betroffenen den Veränderungen nicht stellen möchten. Im Gegenteil, sie arbeiten an der Problemlösung mit und sind gewillt, eine gute Lösung für alle Seiten zu erarbeiten, damit sie auch künftig die Heimspiele der Eintracht live vor Ort im Eintracht-Stadion verfolgen können.

Das kooperative Verhalten, was sich unter anderem am Interesse der Teilnahme am Gesprächstermin in der Geschäftsstelle zeigt und die gewünschten Eigenvorschläge der Betroffenen erfüllt die Erwartungen, welche mit dem Informationsschreiben verknüpft waren und lassen für diesen Teil der Kommunikationsstrategie von einem Erfolg sprechen.



## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Bachelor-Arbeit hatte die Ziele, den Begriff Kommunikation zu erörtern, verschiedene Kommunikationswege und –arten zu beschreiben und dies auf das praktische Beispiel der Kommunikation eines Profi-Fußball-Clubs mit dessen Fans zum Thema Stadionumbau anzuwenden.

Es wurden die einzelnen Konsequenzen des Stadionumbaus für die Besucher dargestellt und eine kommunikationsanalytische Untersuchung am Fall der aufgrund der Umbaumaßnahmen in Zukunft nicht mehr zu besetzende Dauerkartenplätze auf der Haupttribüne durchgeführt.

Welche Botschaften übermittelt der Verein seinen Fans, bzw. den Betroffenen zur Aufklärung über die veränderten Umstände, welche offenen und versteckten Appelle werden an die Empfänger der Kommunikationsstrategie gesandt und wie bezieht man die Betroffenen aktiv in den Kommunikations- bzw. Problemlösungsprozess ein?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt der Analyse und machten deutlich, dass es im Fußball nur ein Miteinander zwischen Verein und Fans bei kritischen Sachverhalten geben kann.

Ein Blick in die Zukunft lässt erahnen, dass mit diesen untersuchten Teil der Kommunikationsstrategie noch nicht alle Fragen geklärt sind. Ist die Mehrzahl der Betroffenen letztlich wirklich zufrieden mit ihren Alternativplätzen und wie beurteilen sie den gesamten Kommunikationsprozess, der zur Aufklärung über die allgemeinen und die der Umsetzungsphase geschuldeten Veränderungen durch den Stadionumbau führen sollte?

Diesen Fragen könnten Gegenstand weiterer Untersuchungen in Zusammenarbeit zwischen Verein und Fans sein.

## Literaturverzeichnis

*Avenarius, Horst: Public Realtions, die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2000, Darmstadt, 2. Auflage*

*Brauer, Gernot: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit- Ein Handbuch. 2005, Konstanz*

*Burger, Harald/ Imhasl, Bernhard: Formen sprachlicher Kommunikation. 1978, München*

*Dewey, John: The Public and its Problems. 1927, New York, 1. Auflage*

*Duden: Die deutsche Rechtschreibung. 2004, Mannheim, 23. Auflage*

*Eintracht Aktuell, Saison 2011/12, Nr. 05*

*Faulstich, Werner: Grundwissen Medien, 2004, Stuttgart, 5. Auflage*

*Haedrich, Günther: Public Relations im System des Strategischen Managements. 1992, Wiesbaden*

*Hentze, Joachim/ Heinecke, Albert/ Kammel, Andreas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2001, Stuttgart*

*Immobilienzeitung, 27.01.2011, Nr. 04*

*Kendon, Adam: Sprachbegleitende Gesten. 1993, Cambridge*

*Meggle, Georg: Grundbegriffe der Kommunikation. 1981, Berlin, 1. Auflage*

*Miller, S./ Nunnally, E. W./ Wackman, D. B.: Alive and Aware. 1975, Minneapolis*

*Nöth, Winfried: Handbuch der Semiotik. 2000, Stuttgart/Weimar, 2. Auflage*

*Nufer, Gerd/ Bühler, André: Management im Sport- Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung der modernen Sportökonomie. 2010, Berlin*

*Nufer, Gerd/ Bühler, André: Marketing im Sport- Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. 2011, Berlin*

*Popper, Karl R. : Die Zeit, 24.09.1971, Nr. 39*

*Scaife, Mike/ Rogers, Yvonne: External cognition: How do graphical representations work? 1996, Brighton, 1. Auflage*

*Schulz v. Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1- Störungen und Klärungen. 2009, Reinbeck bei Hamburg, 47. Auflage*

Six, Ulrike/ Gleich, Uli/ Gimmmler, Roland: Kommunikationspsychologie und Medienpsychologie. 2007, Basel, 1. Auflage

Tomasello, Michael: The cultural origins of human cognition. 1999, o.O.

Unger, Fritz/ Fuchs, Wolfgang: Management der Marktkommunikation. 1999, Heidelberg, 2. Auflage

Watzlawik, Paul/ Beavin, Janet/ Jackson, Don: Menschliche Kommunikations-Formen, Störungen, Paradoxien. 1969, Bern, 1. Auflage

### Internetquellen

Duden: URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikation> [Stand 15.05.2012]

Eintracht Braunschweig: Infoveranstaltung zur Stadionmodernisierung.  
URL: <http://www.eintracht.com/magazin/artikel.php?artikel=16343&type=2&menuid=114&topmenu=2> [Stand 10.07.2012]

Eintracht Braunschweig: Kurzprofil der Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KgaA. URL: <http://www.eintracht.com/staticsite/staticsite.php?menuid=692&topmenu=8> [Stand 02.06.2012]

Eintracht Braunschweig: Städtische Informationsveranstaltung.  
URL: <http://www.eintracht.com/magazin/artikel.php?artikel=16440&type=2&menuid=114&topmenu=2> [Stand 10.07.2012]

Eintracht Braunschweig: Veränderungen durch den Stadionumbau. URL: <http://www.eintracht.com/magazin/artikel.php?artikel=19464&type=2&menuid=114&topmenu=2> [Stand 20.05.2012]

Hochschule Mittweida: Nonverbale Kommunikation. URL: <https://download.hs-mittweida.de/intranet/lehre/Me/Abrudan/Die%20non-verbale%20Kommunikation.ppt> [Stand 20.05.2012]

Transaktuelles Portal: Verbale, nonverbale, paraverbale Kommunikation. URL: <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/8/verbale-nonverbale-paraverbale-kommunikation> [Stand 15.05.2012]

Umweltdatenbank: Stakeholder.  
URL: <http://www.umweltdatenbank.de/cms/lexikon/lexikon-s/1888-stakeholder.html> [Stand 21.05.2012]

Universität Leipzig: Rezeptiver Sport- Sport und Zuschauer.  
URL: <http://sportfak.uni-leipzig.de/~fg-sportsoziologie/documents/DFV11SportundZuschauer.pdf> [Stand 18.06.2012]

## Anhangverzeichnis

<b>Anhang A: „Stadionnamen 1. Bundesliga“</b>	59
<b>Anhang B: „Niedersächsische Gemeindeordnung“</b>	60
<b>Anhang C: „10 Argumente für den Stadionumbau“</b>	61
<b>Anhang D: Bilder/allgemeine Informationen Stadionumbau</b>	63
1 „Bild Haupttribüne“	63
2 „Bild Rückbau Reihe 32 bis 25“	64
3 „Zukünftiger Stadionplan“	65
4 „Änderungen Haupttribüne“	66
5 „Übersicht über Parkplätze vor dem Stadionumbau“	67
6 „Standort der neuen Parkmöglichkeiten“	68
7 „Bild Marathontor“	69
8 „Bild Treppenaufgänge“	70
9 „Bild Durchgang zum VIP-Zelt“	71
10 „Information Parkplatz P2“	72
11 „Neuer Standort Medienparkplatz“	73
12 „Bild Wegweiser Blöcke“	74
13 „Bild Wegweiser Fanshop/Geschäftsstelle“	75
14 „Grafik Querung Baustelle“	76
15 „Anschreiben Betreff Stadionumbau“	77
<b>Anhang E: Informationen über Umplatzierungen</b>	79
1 „Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte“	79
2 „Rückmeldebogen“	81
3 „Offene Appelle“	82

## Anhang A: „Stadionnamen 1. Bundesliga“

Quelle:

[http://www.stadionwelt.de/sw\\_stadien/index.phpfolder=sites&site=ligen&land=Deutschland](http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.phpfolder=sites&site=ligen&land=Deutschland)

10.07.2012

### 1. Bundesliga

Stadion	Verein	Kapazität
SIGNAL IDUNA PARK	Borussia Dortmund	80.720
Allianz Arena	FC Bayern München	69.901
VELTINS-Arena	FC Schalke 04	61.673
Mercedes-Benz Arena	VfB Stuttgart	60.300
Imtech Arena	Hamburger SV	57.376
ESPRIT arena	Fortuna Düsseldorf	54.500
BORUSSIA-PARK	Borussia Mönchengladbach	54.057
Commerzbank-Arena	SG Eintracht Frankfurt	51.500
AWD-Arena	Hannover 96	49.000
easyCredit-Stadion	1. FC Nürnberg	48.548
Weser-Stadion	Werder Bremen	42.500
Coface Arena	1. FSV Mainz 05	34.034
SGL arena	FC Augsburg	30.660
BayArena	Bayer 04 Leverkusen	30.210
WIRSOL Rhein-Neckar-Arena	TSG 1899 Hoffenheim	30.164
VOLKSWAGEN ARENA	VfL Wolfsburg	30.000
MAGE SOLAR Stadion	SC Freiburg	24.120
Trolli ARENA	SpVgg Greuther Fürth	15.200

## Anhang B „Auszug Niedersächsische Gemeindeordnung“

### **§ 32 Bürgerbegehren**

(1) Mit einem Bürgerbegehren kann beantragt werden, dass Bürgerinnen und Bürger über eine Angelegenheit ihrer Kommune entscheiden.

(2) <sup>1</sup> Gegenstand eines Bürgerbegehrens können nur Angelegenheiten des eigenen Wirkungskreises der Kommune sein, für die die Vertretung nach § 58 Abs. 1 oder 2 zuständig ist oder für die sie sich die Beschlussfassung nach § 58 Abs. 3 Sätze 1 und 2 vorbehalten kann und zu denen nicht innerhalb der letzten zwei Jahre ein Bürgerentscheid durchgeführt worden ist. <sup>2</sup> Unzulässig ist ein Bürgerbegehren über

1. die innere Organisation der Kommunalverwaltung,
2. die Rechtsverhältnisse der Mitglieder der Vertretung, des Hauptausschusses, der Stadtbezirksräte, der Ortsräte und der Ausschüsse sowie der Beschäftigten der Kommune,
3. die Haushaltssatzung, einschließlich der Haushalts- und Wirtschaftspläne der Eigenbetriebe, sowie über die kommunalen Abgaben und die privatrechtlichen Entgelte,
4. den Jahresabschluss der Kommune und die Jahresabschlüsse der Eigenbetriebe,
5. Angelegenheiten, die im Rahmen eines Planfeststellungsverfahrens, eines förmlichen Verwaltungsverfahrens mit Öffentlichkeitsbeteiligung oder eines abfallrechtlichen, immissionsschutzrechtlichen, wasserrechtlichen oder vergleichbaren Zulassungsverfahrens zu entscheiden sind,
6. die Aufstellung, Änderung, Ergänzung und Aufhebung von Bauleitplänen und sonstigen Satzungen nach dem Baugesetzbuch (BauGB),
7. Entscheidungen über Rechtsbehelfe und Rechtsstreitigkeiten sowie
8. Angelegenheiten, die ein gesetzwidriges Ziel verfolgen oder sittenwidrig sind.

(3) <sup>1</sup> Das Bürgerbegehren muss die begehrte Sachentscheidung genau bezeichnen und so formuliert sein, dass für das Begehren mit Ja und gegen das Begehren mit Nein abgestimmt werden kann. <sup>2</sup> Das Bürgerbegehren muss eine Begründung sowie einen nach den gesetzlichen Bestimmungen durchführbaren Vorschlag enthalten, wie Kosten oder Einnahmeausfälle der Kommune zu decken sind, die mit der Ausführung der Sachentscheidung entstehen würden.



- Eintracht Braunschweig  
GmbH & Co. KGaA**

Hamburger Straße 210  
38112 Braunschweig

Telefon: (0531) 23 23 00  
Fax: (0531) 23 23 030  
E-Mail: [eintracht@eintracht.com](mailto:eintracht@eintracht.com)  
Internet: [www.eintracht.com](http://www.eintracht.com)

Stadion: ENTRACHT-STADION  
Vereinsfarben: Blau-Gelb

**Saison 2010/2011**





8. ... Weil die derzeitige Haupttribüne unter energetischen und ökologischen Gesichtspunkten ineffizient ist und hinsichtlich einer zukunftsorientierten Ressourcen-Sicherung unverantwortlich viel Energie verschwendet wird.
9. ... Weil das neue Verwaltungsgebäude (Kubus) die Arbeitsbedingungen für die Eintracht-Verwaltung erheblich verbessern, aber auch dazu beitragen würde, einen zeitgemäßen Kunden- und Fanservice durch einen neuen Fanshop, ein modernes Ticket-Center sowie eine neue Stadiongaststätte anbieten zu können.
10. ... Weil die Finanzierung des Verwaltungsgebäudes durch die Eintracht gesichert ist und der Ausbau den Konsolidierungsprozess der Eintracht nicht gefährden würde.



**Eintracht Braunschweig  
GmbH & Co. KGaA**

Hamburger Straße 210  
38112 Braunschweig

Telefon: (0531) 23 23 00  
Fax: (0531) 23 23 030  
E-Mail: eintracht@eintracht.com  
Internet: www.eintracht.com

Stadion: ENTRACHT-STADION  
Vereinsfarben: Blau-Gelb



**Saison 2010/2011**

Volkswagen Bank



**Getränke  
drive 24**

**STAAKE**

**BS ENERGY**

**WOLFFS  
Pilsener**

**HOLAB!**

**PUMA**



**ÖFFENTLICHE**

**AUTOVISION**

**Volksbank  
BraWo**

**Landesparlament**

**Stadt Braunschweig  
Bürgerbüro**

**LexFort**

**ckc  
group**



**Eintracht**

**100**

**Offizielle Medienpartner**

**Braunschweiger  
Zeitung**





## Anhang D „Bilder / Allgemeine Informationen zum Stadionumbau“

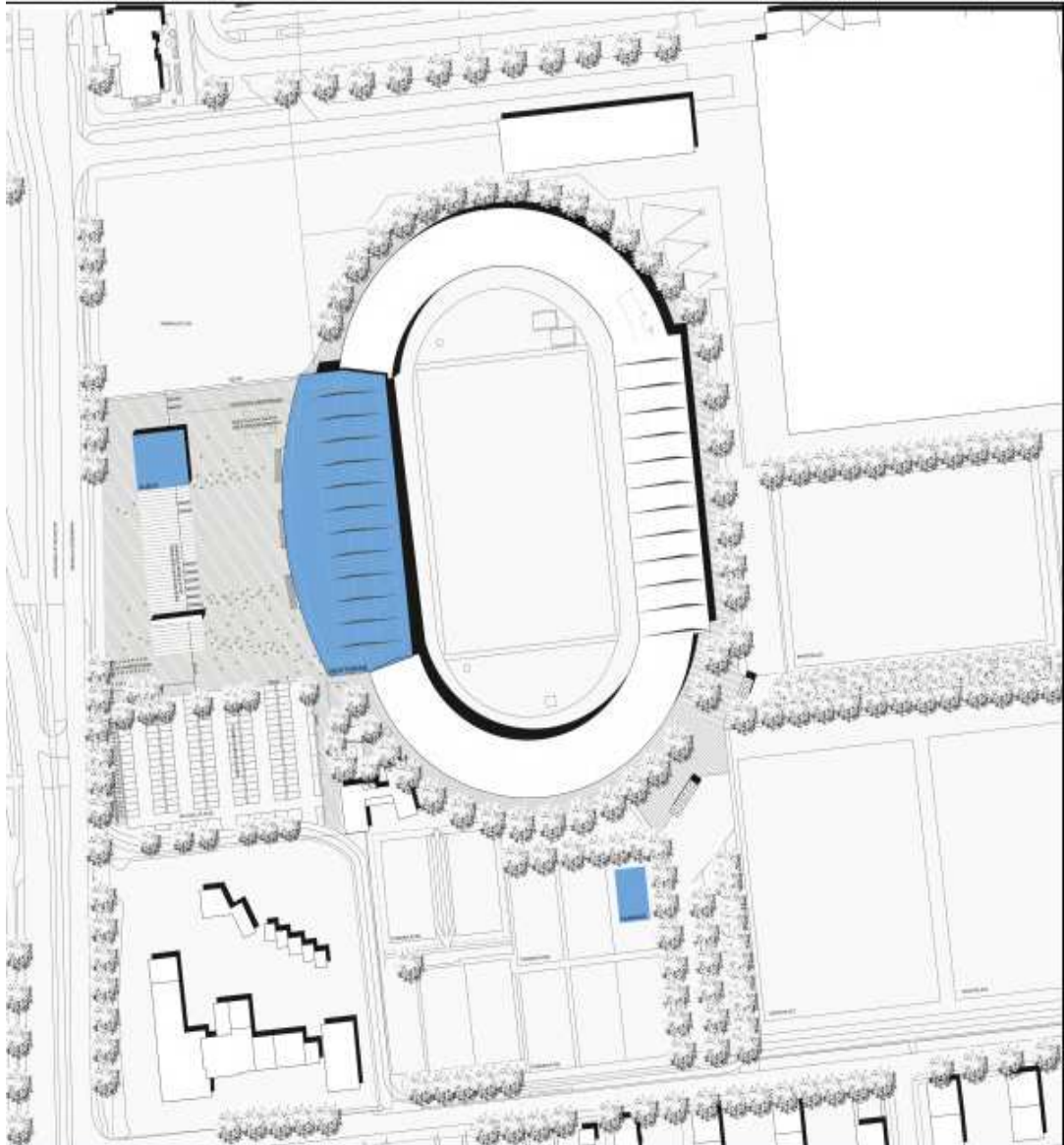
### 1 „Bild Haupttribüne“



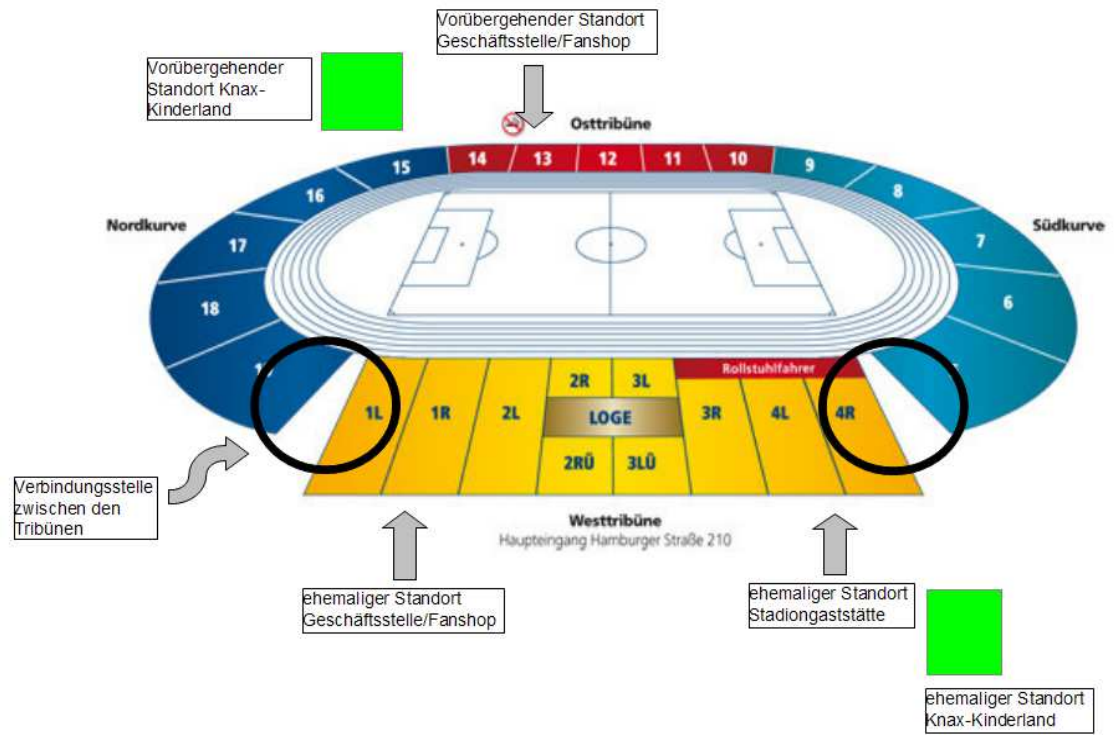
## 2 „Rückbau Reihe 32 bis 25“



## 3 „Zukünftiger Stadionplan“



#### 4 „Änderungen Haupttribüne“



## 5 „Übersicht über Parkplätze vor dem Stadionumbau“





## 6 „Standort der neuen Parkmöglichkeiten“



## 7 „Bild Marathontor“



## 8 „Bild Treppenaufgänge“





9 „Bild Durchgang zum VIP-Zelt“



## 10 „Information Parkplatz P2“

**Eintracht**  
 BRAUNSCHWEIG  
Deutscher Meister 1967



### Information Parkplatz P2

Sehr geehrte Damen und Herren,  
 liebe Sponsoren und Partner,

aufgrund des anstehenden Stadionumbaus möchten wir Sie darauf hinweisen, dass der Parkplatz P2 beim kommenden Heimspiel am 22.10.2011 gegen Dynamo Dresden, Anpfiff um 13:00 Uhr, sowie für die restlichen Heimspiele der Saison 2011/2012 leider nicht mehr zur Verfügung steht.

Stattdessen werden wir die Parkplätze unseres Hauptsponsors der **Volkswagen Bank** in der **Nordhoffstrasse/Gifhorne Str.** nutzen. Um die Parkplätze zu erreichen, fahren Sie bitte die Hamburger Straße in Richtung Norden geradeaus auf die Gifhorne Str. und biegen an der dritten Kreuzung nach dem Eintracht-Stadion links in die **Nordhoffstrasse** ab. Unser Ordnungsdienst wird Sie dort empfangen und entsprechend einweisen. Von dort wird Sie unser Shuttle-Service zum Stadion bringen.

Mit freundlichen Grüßen



Wolfram Benz



**Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA**

Postfach 58 01  
 38040 Braunschweig

Hamburger Straße 210  
 38112 Braunschweig

Telefon: 0531 25 25 00  
 Fax: 0531 25 25 030  
 e-Mail: [eintracht@eintracht.com](mailto:eintracht@eintracht.com)  
 Internet: [www.eintracht.com](http://www.eintracht.com)

Konten: BSB 2512 0530 0000  
 Volksbank Braunschweig

 Saison 2011/2012

**Volkswagen Bank** 



**BS ENERGY**













**Offizielle Medienpartner**

## 11 „Neuer Standort Medienparkplatz“



## 12 „Bild Wegweiser Blöcke“

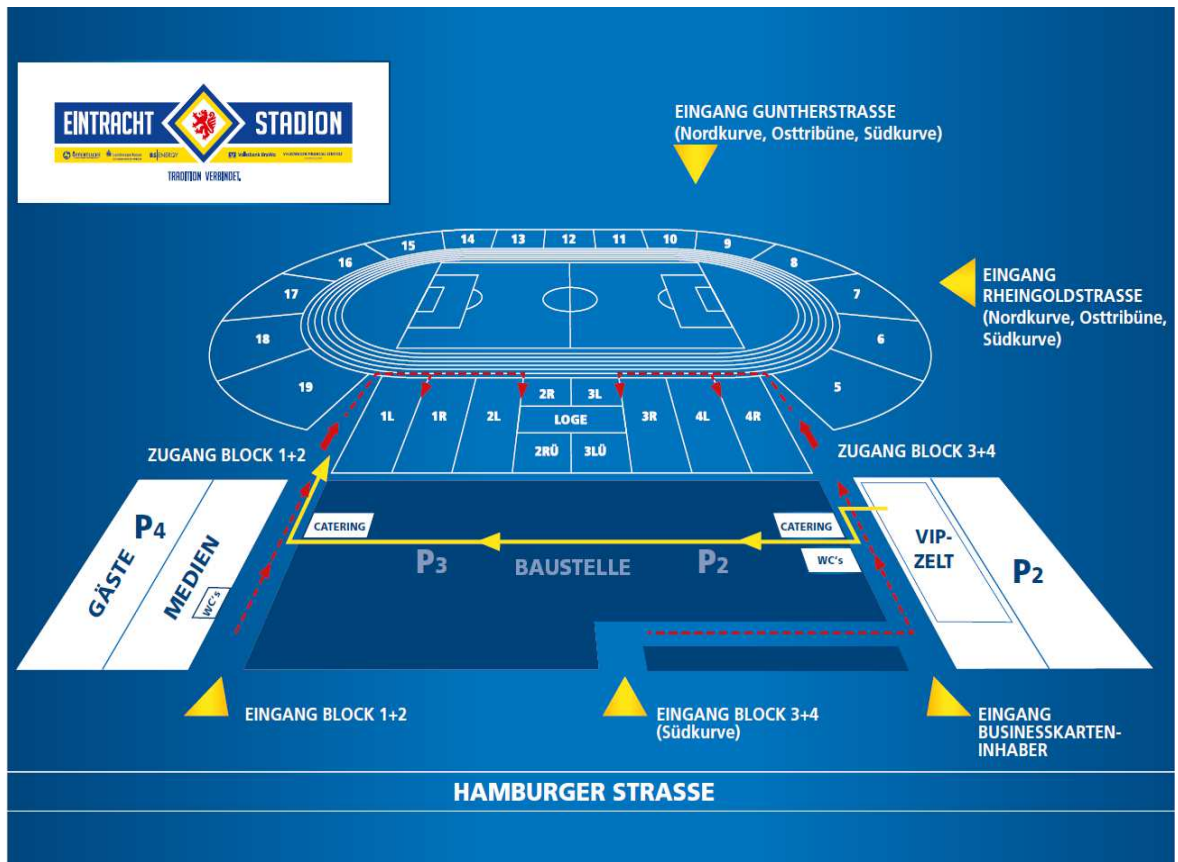




## 13 Bild Wegweiser Fanshop/Geschäftsstelle“




## 14 „Grafik Querung Baustelle“



## 15 „Anschreiben Betreff Stadionumbau“

**Eintracht**  
BRAUNSCHWEIG  
GmbH & Co. KGaA



---

Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA - Postfach 58 01 - 38049 Braunschweig

Herrn \_\_\_\_\_

**Eintracht Braunschweig  
GmbH & Co. KGaA**

Postfach 58 01  
38049 Braunschweig

Telefon: (0531) 23 23 00  
Fax: (0531) 23 23 030  
E-Mail: [eintracht@eintracht.com](mailto:eintracht@eintracht.com)  
Internet: [www.eintracht.com](http://www.eintracht.com)

10. Mai 2012

**Betreff: Stadionumbau / Ihr Dauerkartenplatz auf der Haupttribüne**

Sehr geehrter Herr \_\_\_\_\_,

am 6. Februar 2011 haben sich die Braunschweiger Bürger und Bürgerinnen im Rahmen der ersten Bürgerbefragung der Stadt Braunschweig für den Stadionumbau des Eintracht-Stadions entschieden. Neben der Neugestaltung des Stadionvorplatzes mit einem Kubus (Eintracht-Verwaltungsgebäude) steht die Modernisierung der Haupttribüne des Eintracht-Stadions im Mittelpunkt der Umbaumaßnahmen.

Nachdem die Bauarbeiten in dieser Woche begonnen haben, möchten wir Sie als Dauerkartenbesitzer der Haupttribüne auf diesem Wege über die organisatorischen Veränderungen und die unmittelbaren baulichen Maßnahmen an der Haupttribüne informieren:

- Die Bauarbeiten – zunächst wird im rückwärtigen Bereich der Haupttribüne die komplette Rampenkonstruktion abgerissen – haben in dieser Woche mit dem Abriss der Fahnenmasten, des seitlichen Rampengeländers sowie der Entkernung der WC-Anlagen und der alten Geschäftsstelle begonnen.
- Die Einlasssituation am Haupteingang an der Hamburger Straße wird im Zuge der Bauarbeiten neu organisiert. Der Zugang zum Eintracht-Stadion führt zukünftig über die Einfahrt des Parkplatzes P3 (für Besucher von Block 1 und 2) sowie über einen temporären Zugang im Bereich der Behindertenparkplätze/des alten Haupteingangs am Parkplatz P2 (für Besucher der Blöcke 3 und 4).
- Mit Beginn der Abrissarbeiten der Rampe werden die Zuschauer der Haupttribüne über die Marathontore seitlich der Tribüne und über die Tartanbahn im Innenraum des Stadions zu Ihren Plätzen geführt. Besucher der Blöcke 1 und 2 erreichen Ihre Plätze über das Marathontor zwischen der Haupttribüne und der Nordkurve. Besucher der Blöcke 3 und 4 erreichen Ihre Blöcke über das Marathontor zwischen der Haupttribüne und der Südkurve.

Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass die Rolli-Rampe nicht als Zugangsmöglichkeit zum Block genutzt werden darf und bitten, dieses zu beachten.

**Hausanschrift:**  
Hamburger Straße 210  
38112 Braunschweig

**Handelsregister:**  
Amtsgericht Braunschweig  
Handelsregisternummer: HRB 201181  
Steuernummer: 14/204/31959

**Bankverbindung:**  
Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg  
BLZ: 269 910 66  
Kto.-Nr.: 6011 950 003

**Geschäftsführer:**  
Soeren Oliver Voigt



- Das Angebot an Cateringständen und die Toilettensituation werden während der Bauzeit über temporäre Maßnahmen gelöst. Die Standorte der einzelnen Stände können dabei je nach Baufortschritt variieren, werden sich aber hauptsächlich auf dem Parkplatz P2 zwischen VIP-Zelt und ehemaliger Rampe sowie an der Hecke der Einfahrt P3 befinden. Bitte beachten Sie hierzu auch die jeweilige Ausschilderung.
- Die Kapazität der Haupttribüne wird mit Beginn der Bauarbeiten und der Zuführung über die Marthontore eingeschränkt. Auf Grund baurechtlicher Vorschriften muss die Anzahl der Plätze in einzelnen Blöcken begrenzt werden.
- Für Dauerkartennutzer ergeben sich in der laufenden Spielzeit noch keine Einschränkungen in Bezug auf die Nutzbarkeit der oberen Sitzreihen. Die Nutzung der Reihen 23 bis 32 (Block 1 bis 4) sowie der Blöcke 2 RÜ und 3 LÜ wird allerdings mit Beginn der Saison 2012/2013 nicht mehr möglich sein.
- Nach dem Beginn der Bauarbeiten kann es in einigen Bereichen der Haupttribüne (Marthontore, Bereich über dem Spielertunnel) zu temporären Einschränkungen auf Grund einzelner, zeitlich noch nicht koordinierter Baumaßnahmen kommen, über die wir Sie im Einzelfall rechtzeitig informieren werden.

Sollten Sie zu den beschriebenen Punkten noch Rückfragen haben, stehen wir Ihnen sowohl telefonisch (0531-2323046) sowie per E-Mail ([bastian.boehm@eintracht.com](mailto:bastian.boehm@eintracht.com)) gerne zur Verfügung. Wir bedanken uns im Voraus für Ihr Verständnis und sind in Abstimmung mit allen beteiligten Institutionen und Firmen darum bemüht, die Einschränkungen so gering wie möglich zu halten.

Bitte beachten Sie zu den jeweiligen Heimspielen die aktuellen Spieltagsinformationen auf unserer Homepage [www.eintracht.com](http://www.eintracht.com), da die beschriebenen organisatorischen Maßnahmen auf Grundlage des Baufortschrittes von Heimspiel zu Heimspiel variieren können.

Mit blau-gelben Grüßen



Soeren Oliver Voigt  
Geschäftsführer  
Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA

Bastian Böhm  
Leiter Organisation  
Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA



## Anhang E „Informationen über Umplatzierungen“

### 1 „Informationsschreiben Lebenslange Dauerkarte“

 <p><b>Eintracht</b> BRAUNSCHWEIG GmbH &amp; Co. KGaA</p>			
<p><small>Eintracht Braunschweig GmbH &amp; Co. KGaA · Postfach 58 01 · 38049 Braunschweig</small></p> <p>Herrn Name Straße  PLZ Ort</p>	<p><b>Eintracht Braunschweig GmbH &amp; Co. KGaA</b></p> <p>Postfach 58 01 38049 Braunschweig</p> <p>Telefon: (0531) 23 23 00 Fax: (0531) 23 23 030 E-Mail: <a href="mailto:eintracht@eintracht.com">eintracht@eintracht.com</a> Internet: <a href="http://www.eintracht.com">www.eintracht.com</a></p> <p><b>10. Mai 2012</b></p>		
<p><b>Betreff: Stadionumbau / Ihr Dauerkartenplatz auf der Haupttribüne Saison 2012/2013</b></p>			
<p>Sehr geehrter Herr .....</p> <p>am 6. Februar 2011 haben sich die Braunschweiger Bürger und Bürgerinnen im Rahmen der ersten Bürgerbefragung der Stadt Braunschweig für den Stadionumbau des Eintracht-Stadions entschieden. Die Bauarbeiten zur Modernisierung der Haupttribüne, die von der Stadt Braunschweig verantwortet werden, laufen bereits seit Oktober 2011 und in diesen Tagen werden die Arbeiten am neuen Eintracht-Verwaltungsgebäude aufgenommen.</p> <p>Wie bereits im Herbst des vergangenen Jahres angekündigt, gibt es mit Beginn der neuen Saison 2012/2013 weitere bauliche Einschränkungen bei der Nutzung der Haupttribüne. Eine Vielzahl von Plätzen wird in der neuen Saison und teilweise auch nach Fertigstellung der Umbaumaßnahmen nicht mehr für den Betrieb bei unseren Heimspielen zur Verfügung stehen.</p> <p>Wir möchten Sie mit diesem Schreiben darüber informieren, dass leider auch Ihr Platz auf der Haupttribüne von den Umbaumaßnahmen betroffen ist. Nachfolgend finden Sie eine Auflistung aller Bereiche, die nach der aktuellen Bauplanung und Vorgabe der Bauleitung aus verschiedenen bautechnischen Gründen für die kommende Spielzeit nicht mehr zur Verfügung stehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Blöcke 1 bis 4:</b> Sperrung der Reihen 23 bis 32</li> <li>• <b>Blöcke 2 Links und 3 Rechts:</b> Sperrung der Reihe 22</li> <li>• <b>Komplette Sperrung der Blöcke 2 RÜ und 3 LÜ</b></li> <li>• <b>Blöcke 1 Links, 1 Rechts und 2 Links:</b> Sperrung der Reihen 1 bis 3</li> <li>• <b>Blöcke 1 Links und 4 Rechts:</b> Sperrung der Plätze 1 bis 6 der Reihen 21 &amp; 22</li> </ul> <p>Um Ihnen zunächst für die Saison 2012/2013 einen alternativen Sitzplatz anzubieten, möchten wir Sie als Besitzer einer Lebenslangen Dauerkarte direkt nach dem Saisonende zu uns in die Geschäftsstelle bitten. Sie haben dort am <b>Dienstag, dem 08.05.2012</b> oder am <b>Mittwoch, dem 09.05.2012</b> jeweils in der Zeit von 10 bis 17 Uhr die Möglichkeit, Ihren Platz für die neue Saison auszuwählen.</p> <p>Sollten Sie die genannten Termine nicht persönlich wahrnehmen können, vermerken Sie dies bitte auf dem beigefügten Rückmeldebogen und geben Ihre Wünsche für einen alternativen Sitzplatz an.</p> <p>Bitte nutzen Sie den Rückmeldebogen auch, wenn Sie den Termin wahrnehmen möchten und uns in Bezug auf Ihren Platz bereits im Vorfeld des Umsetzungstermins besondere Informationen zukommen lassen möchten (z.B. Umsetzen in einer Gruppe/mit mehreren Personen). Leider sind insbesondere die Möglichkeiten für größere Gruppen auf Grund der hohen Anzahl an Dauerkarten sehr eingeschränkt.</p> <p>Bitte senden Sie uns den Rückmeldebogen in beiden Fällen entweder auf dem Postweg oder per Fax bis zum 27.04.2012 zurück.</p>			
<p><b>Hausanschrift:</b> Hamburger Straße 210 38112 Braunschweig</p>	<p><b>Handelsregister:</b> Amtsgericht Braunschweig Handelsregisternummer: HRB 201181 Steuernummer: 14/204/31959</p>	<p><b>Bankverbindung:</b> Volksbank eG Braunschweig Wolfburg BLZ: 269 910 66 Kto.-Nr.: 6011 950 003</p>	<p><b>Geschäftsführer:</b> Soeren Oliver Voigt</p>



Zur Erläuterung der anstehenden Maßnahmen in Bezug auf den Stadionumbau und der daraus resultierenden organisatorischen Veränderungen auf der Haupttribüne möchten wir Ihnen die nachfolgenden Hinweise zukommen lassen, die sich teilweise bereits auf die Zeit nach Fertigstellung der modernisierten Tribüne beziehen:

- Sollten Sie im Anschluss an Ihren Termin in unserer Geschäftsstelle mit Ihrem neuen Platz noch nicht abschließend zufrieden sein, so besteht die Möglichkeit, nach Ablauf der Reservierungsfrist für bisherige Dauerkartenbesitzer noch einmal nach einem alternativen Platz zu schauen, da alle nicht verlängerten Dauerkartenplätze dann freigegeben werden.
- Gemäß des aktuellen Bauzeitenplans für den Umbau der Haupttribüne erfolgt zur Saison 2013/2014 eine Neubestuhlung der Haupttribüne. Hierbei werden die Blöcke 2 und 3 und angrenzende Teilbereiche der Blöcke 1 Rechts und 4 Links in Business-Seats umgewandelt.
- Im Vorfeld der Saison 2013/2014 wird es aufgrund dieser Umstrukturierung der Tribüne einen weiteren Umsetzungsprozess geben, da alle bisherigen Sponsorenkartenbesitzer auf die neuen Business-Seats in der Mitte der Tribüne wechseln werden. Die freien Plätze in den Blöcken 1 und 4 stehen dann zunächst für alle aktuellen Dauerkartenbesitzer der Haupttribüne zur Auswahl zur Verfügung.
- Aufgrund der neuen Haupttribünenstruktur und den neuen Logen- und Businessbereichen wird die Haupttribüne nach Fertigstellung der Umbaumaßnahmen nur noch 26 Reihen haben.

Sollten Sie zu den beschriebenen Punkten noch Rückfragen haben, stehen wir Ihnen sowohl telefonisch (0531-2323046) sowie per E-Mail ([bastian.boehm@eintracht.com](mailto:bastian.boehm@eintracht.com)) gerne zur Verfügung. Wir bedanken uns im Voraus für Ihr Verständnis und versichern Ihnen, dass wir in Abstimmung mit allen beteiligten Institutionen und Firmen darum bemüht sind, die Einschränkungen für Sie so gering wie möglich zu halten.

Mit blau-gelben Grüßen

Soeren Oliver Voigt  
Geschäftsführer  
Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA

Bastian Böhm  
Leiter Organisation  
Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA

## 2 „Rückmeldebogen“

**Eintracht**  
**BRAUNSCHWEIG**  
Deutscher Meister 1967



## Rückmeldebogen Umsetzung

**Kundennummer** \_\_\_\_\_  
(siehe Dauerkarte)

**Bisheriger Platz**

Block	Reihe	Platz

**Kundendaten**

Name, Vorname	Geburtsdag
Straße/Hausnummer	PLZ/Wohnort
Telefon/Mobil	E-Mail

**Bitte ankreuzen:**

☐ Ich werde den von Ihnen genannten Termin in der Geschäftsstelle wahrnehmen

☐ Ich kann den Termin nicht wahrnehmen, bitte berücksichtigen Sie die folgenden Wünsche beim Umsetzen

**Umsetzungsmöglichkeiten:**  
Bitte nummerieren Sie die vorhandenen Alternativen entsprechend ihrer Präferenz von 1 bis 3.

\_\_\_\_\_ Verbleib auf der Haupttribüne: Block 1 Links (Reihe 4 – 20)

\_\_\_\_\_ Alternativer Sitzplatz auf der Gegengerade (bevorzugter Block \_\_\_\_\_)

\_\_\_\_\_ Alternativer Sitzplatz in der Nordkurve (bevorzugter Block \_\_\_\_\_)

**Besonderheiten/Anmerkungen:**  
(Sitznachbar, Gruppe...)

**Eintracht Braunschweig GmbH & Co. KGaA**

Postfach 58 01  
38049 Braunschweig

Hamburger Straße 210  
38112 Braunschweig

Telefon: (0531) 23 23 00  
Fax: (0531) 23 23 030  
E-Mail: [eintracht@eintracht.com](mailto:eintracht@eintracht.com)  
Internet: [www.eintracht.com](http://www.eintracht.com)

Stadion: ENTRACHT-STADION  
Verrensfarben: Blau-Gelb


**Saison 2011/2012**

**Volkswagen Bank** 

**STAAKE**  
Stadion-Service & Catering

**BS ENERGY**

**WORKER Pioneer** 

**PUMA** 

**ÖFFENTLICHE** **AUTOVISION**

Qualitätsmanagement  Landesverband 

**Eintracht 100**

**Offizielle Medienpartner**

Ort, Datum

Unterschrift

### 3 „Offene Appelle“

Um Ihnen zunächst für die Saison 2012/2013 einen alternativen Sitzplatz anzubieten, **möchten wir Sie** als Besitzer einer Lebenslangen Dauerkarte direkt nach dem Saisonende zu uns in die Geschäftsstelle **bitten**. Sie haben dort am **Dienstag, dem 08.05.2012** oder am **Mittwoch, dem 09.05.2012** jeweils in der Zeit von 10 bis 17 Uhr die Möglichkeit, Ihren Platz für die neue Saison auszuwählen.

Sollten Sie die genannten Termine nicht persönlich wahrnehmen können, **vermerken Sie** dies bitte auf dem beigefügten Rückmeldebogen und geben Ihre Wünsche für einen alternativen Sitzplatz an.

Bitte **nutzen Sie** den Rückmeldebogen auch, wenn Sie den Termin wahrnehmen möchten und uns in Bezug auf Ihren Platz bereits im Vorfeld des Umsetzungstermins besondere Informationen zukommen lassen möchten (z.B. Umsetzen in einer Gruppe/mit mehreren Personen). Leider sind insbesondere die Möglichkeiten für größere Gruppen auf Grund der hohen Anzahl an Dauerkarten sehr eingeschränkt.

Bitte **senden Sie** uns den Rückmeldebogen in beiden Fällen entweder auf dem Postweg oder per Fax bis zum 27.04.2012 zurück.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt

Datum/Ort:\_\_\_\_\_

Unterschrift:\_\_\_\_\_